



L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée

Mohammed BAYAD

Professeur

ENSGSI, 8 rue Bastien Lepage, BP 647 54010 Nancy CEDEX – France

Tél. : +33 (0) 3-83-19-32-28

Fax : +33 (0) 3-83-19-32-00

Mohamed.bayad@ensgsi.inpl-nancy.fr

Paul COUTERET

Maître de Conférences

Institut Universitaire de Technologie

Département Gestion des Entreprises et des Administrations

Ile du Saulcy 57045 Metz CEDEX – France

Tél : +33 (0) 3-87-31-51-10

Fax : +33 (0) 3-87-31-51-12

couteret@caramail.com

Résumé

La présente communication s'intéresse au processus de partage de la vision de l'entrepreneur avec les membres de son équipe. Pour cela, elle part du postulat suivant : si *l'expression* de la vision apparaît effectivement nécessaire à son partage, elle n'est pas suffisante pour en garantir l'impact, c'est-à-dire *l'adoption*, auprès des membres de l'entreprise. La question soulevée est alors : dans quelle mesure un entrepreneur peut-il s'appuyer sur des symboles, des modes de leadership et des valeurs suffisamment explicites pour transmettre sa vision à tous au quotidien ?

Cette problématique donne lieu à la proposition et à la discussion d'un modèle de partage de la vision qui mobilise conjointement l'implication organisationnelle, l'intégration des symboles véhiculés par les pratiques de GRH et le sentiment de confiance mutuelle avec le dirigeant.

INTRODUCTION

Un nombre croissant de recherches en entrepreneuriat et PME révèlent que le succès et le développement des entreprises nouvellement créées sont plus étroitement associés à l'équipe entrepreneuriale qu'à une personne seule (Bird, 1988 ; Doutriaux, 1992). Ces recherches remettent directement en cause le mythe du « héros solitaire » ; mythe le plus souvent mobilisé pour décrire l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant. La réussite de l'entreprise relève avant tout des capacités de l'entrepreneur à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases de développement de son affaire (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983). De ce point de vue, constituer une équipe performante et manager les relations entre ses membres apparaissent être des compétences clefs de l'entrepreneur pour la création et le développement de son entreprise. De manière plus précise, ces compétences de l'entrepreneur s'expriment dans son aptitude à créer une vision perspicace et motivante (Bennis et Nanus, 1985 ; Wilkins, 1989).

Plusieurs auteurs se sont ainsi penchés sur la communication de la vision dans le cadre de son partage (Filion, 1996). Pour autant, nous faisons quant à nous l'hypothèse que, si cette *expression* de la vision apparaît effectivement nécessaire à son partage, elle n'est pas suffisante pour en garantir l'impact, c'est-à-dire *l'adoption*, auprès des membres de l'entreprise. Dès lors, notre question de départ est la suivante : dans quelle mesure un entrepreneur peut-il s'appuyer sur des symboles, des modes de leadership et des valeurs suffisamment explicites pour transmettre sa vision à tous au quotidien ?

Pour aborder cette problématique, nous reviendrons dans une première partie sur les enjeux du partage de la vision, en insistant sur l'importance de la recherche de *l'appropriation* de la vision par l'équipe – et non seulement de sa *diffusion*. Dans une seconde partie, nous proposerons et justifierons un modèle de partage de la vision, qui tentera d'apporter quelques éléments de réponse à la question posée plus haut, en mobilisant trois variables déjà étudiées à maintes reprises dans d'autres cadres et qui nous semblent bien correspondre aux vecteurs évoqués : les pratiques de GRH, la confiance et l'implication organisationnelle.

1. L'entrepreneur et son équipe : la vision partagée en question

1.1. La relation entre l'entrepreneur et son équipe

Marquée par le caractère innovateur et opportuniste du créateur, la recherche en entrepreneuriat s'est surtout attachée à isoler les traits de personnalité et le contexte social de l'entrepreneur à succès, ou encore à décrire « ce qu'il fait » (Gartner, Bird et Starr, 1992). Peu d'études en entrepreneuriat et PME se sont attachées à examiner la relation entre l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant et son équipe.

Cependant, il convient de considérer la constitution de l'équipe comme relevant du processus entrepreneurial tant en phase de création que de développement. Pour Timmons, Smollen et Dinglee (1977), le succès de la création d'entreprise réside avant tout dans l'adéquation entre les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale et les caractéristiques du couple produit-

marché. Parmi les caractéristiques structurelles les plus significatives figurent la complémentarité et la compatibilité des compétences au sein de l'équipe (Doutriaux, 1992). Les caractéristiques associées à la dynamique interne sont relatives, plus particulièrement, aux inter-relations entre les membres de l'équipe et au leadership nécessaire à la compréhension commune de la mission et des objectifs de l'équipe (Timmons, 1994). Pour Greiner (1972) ou encore Churchill et Lewis (1983), le développement de la PME s'accompagne d'un accroissement des besoins de spécialisation et de professionnalisme. Les déficits en compétences nécessaires au développement de la PME sont principalement dues à l'incapacité de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant d'identifier ses propres faiblesses et à trouver d'autres personnes pour les compenser. Par ailleurs, la croissance s'accompagne de crises organisationnelles fréquemment associées aux modes de diffusion (style de leadership) de sa vision stratégique auprès de ses collaborateurs. La croissance exige, donc, de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant de PME de vérifier continuellement si lui-même et son équipe d'une part, disposent des compétences requises à chaque stade de développement, et d'autre part, partagent toujours les mêmes finalités (Timmons, 1994).

Ces quelques recherches, en entrepreneuriat et PME, sur la formation et la gestion d'équipe tendent à en souligner le caractère aléatoire et complexe. Cependant, deux constats ressortent fortement de ces recherches :

- l'équipe performante est considérée comme un rassemblement d'individus présentant un savant mélange de qualification et de connaissances qui se conjuguent quand ils travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs communs. C'est ce mélange qui permet l'éclosion d'un état d'esprit entreprenant et innovant.
- l'équipe performante trouve sa source dans la capacité de l'entrepreneur-leader à bâtir et à manager un système de relations autour d'une vision stratégique attrayante et mobilisatrice.

Finalement, la question de la relation entre l'entrepreneur et son équipe se ramène plus globalement à l'exploration des liens entre la vision stratégique du leader et la vision partagée par les membres. Il s'agit de construire une vision stratégique globale (l'entrepreneur) partagée compatible avec les stratégies locales (les membres de l'équipe), ou inversement de concevoir des visions stratégiques locales congruentes à une vision stratégique globale partagée.

1.2. La vision et son partage

De plus en plus souvent, dès qu'il est question de dirigeant, d'entrepreneur ou de leader, le concept de vision émerge quasi automatiquement. Fondamentalement, la vision implique l'existence d'un contexte orienté vers la stratégie. Pour Hunsicker (1986), la vision serait une habileté créative du dirigeant, capable de construire et d'évaluer pour l'entreprise les implications de scénarios du futur. En élaborant un peu plus, Collins et Porras (1991) prétendent plutôt que la vision est faite de deux composantes : d'abord, une philosophie d'orientation (*guiding philosophy*), à l'intérieur de laquelle on retrouve, d'une part, un ensemble de croyances et de valeurs fondamentales (*core beliefs and values*) et, d'autre part, un but général (*purpose*) ; ensuite, une image tangible prenant la forme d'un énoncé de mission défini par un objectif clair et engageant (Cossette, 1994). Le dirigeant transforme la

vision en action parce qu'il crée et exprime un ensemble d'intentions dans un espace assez attirant pour que d'autres s'y engagent (Bennis, 1982).

Mais encore faut-il que cette vision soit partagée par les autres membres de l'organisation. La simple analyse qualitative de l'expression ne suffit pas pour avoir une meilleure connaissance de la vision stratégique du dirigeant. Ainsi, la vision stratégique renvoie une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir, mais à une image qui, même si le chef de file peut en être directement à l'origine, se façonne au fil des interactions entre ce dernier et les employés.

Considérant les qualités d'une bonne vision stratégique et le fait que sa diffusion à travers l'organisation soit tout aussi importante que son développement, Morris (1987) a relevé trois exigences indispensables pour que la réalisation de la vision du dirigeant à succès soit ancrée dans l'organisation : le contact personnel, la consistance et la clarté. Ces exigences signifient successivement que le dirigeant donne lui-même l'exemple et partage son enthousiasme et son engagement avec les autres à travers l'organisation, qu'il recherche et profite de toutes les occasions pour transmettre le message à ses employés et qu'il crée les symboles, devises et rituels qui transmettent effectivement sa vision stratégique à tous les membres de l'entreprise dans leur travail quotidien. Pour sa part, Sashkin (1988) signale que les dirigeants expriment et expliquent leurs visions stratégiques à travers les mots et les actions à trois niveaux : stratégique, tactique et personnel. Au niveau stratégique, les dirigeants développent une formulation claire et concise de leur philosophie organisationnelle. Au niveau tactique, la vision doit être accompagnée par des actions. Ceci signifie que les politiques développées et les programmes initiés doivent la refléter, les cadres intermédiaires et subalternes être impliqués et, enfin, les ressources tant financières qu'humaines conséquentes engagées. Au niveau personnel, le comportement du dirigeant doit être de nature à pousser les autres membres à adhérer à sa vision.

Une vision peut être exprimée et même largement diffusée. Mais cela ne prouve pas qu'elle soit réellement poursuivie par l'entreprise. Il faut donc que les actions entreprises reflètent la vision stratégique du dirigeant. L'estimation, par le dirigeant, des ressources (matérielles et humaines) disponibles et celle de la période nécessaire pour la réalisation de la vision peut révéler un certain réalisme de la vision stratégique. Un dirigeant qui est en mesure d'énoncer clairement et de façon précise sa vision stratégique manifeste plus d'aptitude à en assurer une large diffusion et, dans la plupart des cas, semble conscient des possibilités de sa réalisation. Toutefois, cette association ne doit pas être tenue pour rigide car quelques cas semblent ne pas obéir. De plus, les actions entreprises ou envisagées ainsi que les exemples concrets attestant l'engagement de l'organisation sur la voie de réalisation de la vision stratégique peuvent également permettre de se rendre compte du degré de concrétisation de cette dernière. Ces données nous confortent quelque peu à considérer l'aptitude du dirigeant à exprimer la vision stratégique de son entreprise comme pouvant conduire à sa diffusion auprès de son entourage.

Cette diffusion n'a toutefois pas toujours l'objectif de partage et d'implication, mais aussi celui de solliciter des conseils ou d'impliquer davantage dans l'action (enrichissement). En fait, bien que certains dirigeants assurent cette diffusion à travers des structures formelles et

régulières (réunions), ce partage se fait le plus souvent dans le cadre de rencontres occasionnelles et sporadiques, la qualité et le nombre de ces autres “visionnaires” différant d'une entreprise à l'autre. La plupart ne recourent pas à l'écrit et ceux qui y ont recours le font pour des motifs autres que la diffusion. Bien que beaucoup d'entre eux semblent convaincus du réalisme de leur vision stratégique, celle-ci ne semble pas, aux dires de la plupart des dirigeants, comprise de leurs collaborateurs. Toutefois, plusieurs ont quand même entamé une action reflétant cette vision, mais ce réalisme résulte beaucoup plus de leur propre volonté que de l'appréciation objective des moyens disponibles. Cela serait-il dû aux canaux utilisés pour en assurer la diffusion ?

2. Vers un modèle de la vision partagée

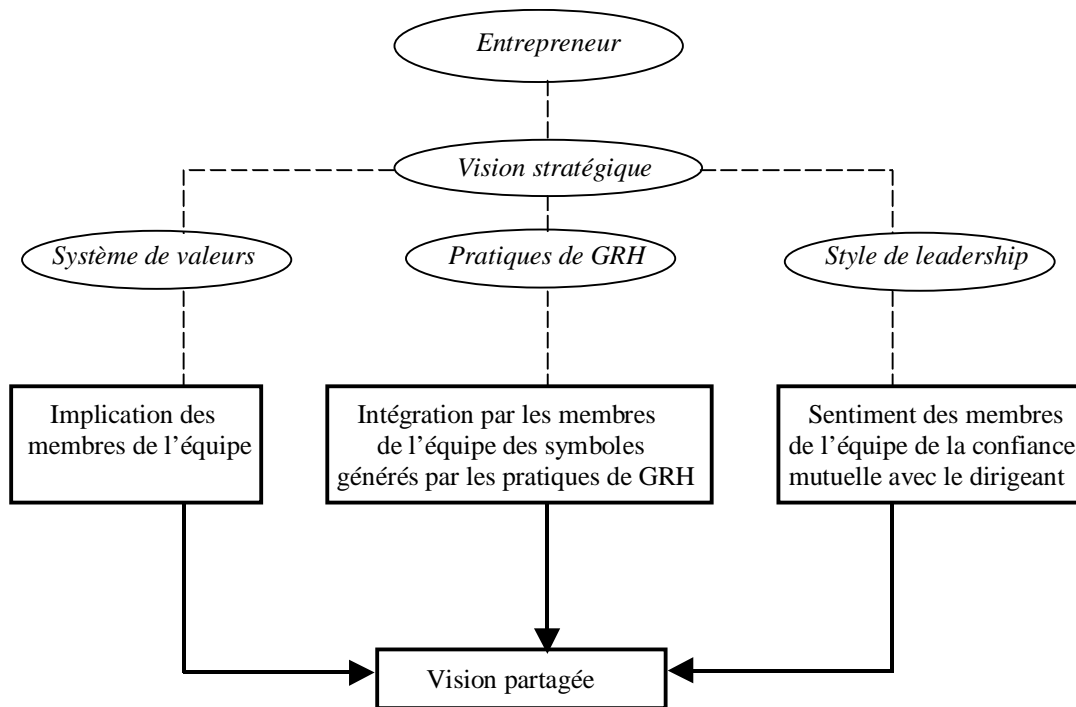
Ces constats et interrogations nous amènent à solliciter des concepts susceptibles d'enrichir un modèle de diffusion de la vision. Rappelons à ce stade notre question de départ : dans quelle mesure un entrepreneur peut-il s'appuyer sur des symboles, des valeurs et des modes de leadership suffisamment explicites pour transmettre sa vision à tous au quotidien ?

Pour y apporter des éléments de réponse, nous nous proposons d'introduire au sein d'un modèle de partage de la vision trois variables déjà bien présentes dans de nombreuses recherches, mais le plus souvent dans un contexte fort différent : l'implication organisationnelle, l'intégration des symboles véhiculés par les pratiques de GRH et le sentiment de confiance mutuelle avec le dirigeant. Chacune de ces variables présente en effet des spécificités qui nous apparaissent couvrir plusieurs dimensions complémentaires dans ce cadre :

- Les pratiques de GRH, même informelles, sont « vécues » par tous au quotidien (mode de recrutement, système de récompenses et de contrôle...) et véhiculent des symboles forts de sens dont nous pensons qu'ils peuvent en grande partie refléter la vision du dirigeant.
- Le style de leadership, génère quant à lui, de manière individuelle, un sentiment plus ou moins fort de confiance réciproque avec le dirigeant chez chaque collaborateur – sentiment dont nous chercherons à montrer l'intérêt pour le partage de la vision.
- Le système de valeurs constitué et transmis par le chef d'entreprise génère plus ou moins d'adhésion de la part des collaborateurs, c'est-à-dire plus ou moins d'implication affective dans l'entreprise, en tant qu'appropriation de ses buts et ses valeurs – ce qui nous amènera à lier implication et partage de la vision.

Sur la base de ces éléments, nous proposons le modèle de partage de la vision visualisé dans la figure 1. Précisons que seule la moitié inférieure de la figure est effectivement constituée de *variables* au sens méthodologique du terme, reliées par des flèches constituant autant d'hypothèses. Les facteurs en italique, quant à eux, sont simplement inclus dans la figure pour resituer les relations postulées dans le cadre plus global évoqué dans cette communication. En effet, il ne s'agit pas ici de déterminer dans quelle mesure le dirigeant peut *susciter* l'implication, la confiance ou l'intégration des symboles véhiculés par les pratiques de GRH au sein de son équipe (plusieurs études y ont déjà travaillé) mais bien de savoir en quoi leur présence effective est susceptible de favoriser l'adoption de la vision par les collaborateurs.

Figure 1
Modèle de partage de la vision



Ce modèle ne contient en fin de compte que des éléments “connus”, mais c’est l’originalité de leur articulation qui est en jeu. C’est pourquoi, dans les sections suivantes, nous allons chercher à justifier ce modèle, en approfondissant chacune des trois relations postulées avec la vision partagée.

2.1. Pratiques de GRH et vision partagée

Concrètement, la vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des activités de gestion en PME (Mahé de Boislandelle, 1998). Pour Wilkins (1989), les systèmes de gestion et les pratiques administratives incarnent la vision. L’entrepreneur met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s’organise autour de lui sous une forme prismatique à sommet unique (structure simple), sans la présence de cadres agissant comme intermédiaires avec les employés (structure mécanique ou bureaucratique). Il doit s’orienter sur sa vision et utiliser à bon escient son système de gestion pour mieux associer l’étape à laquelle il est rendu aux moyens nécessaires pour mieux la traverser. Il doit donc identifier les ressources nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire.

En fonction des individus, la vision s’étale donc sur un continuum bi-dimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d’options s’offrent par le mélange de l’une et de l’autre tendance, laissant ainsi émerger divers types d’entrepreneurs. Cette notion acquiert dans l’activité entrepreneuriale toute son importance dans les actions

courantes, entrant en synergie avec des facteurs comme les orientations de l'entreprise (Fabi, Garand et Pettersen, 1993). Il semble bien que ce schème relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées (Mahé de Boislandelle, 1998). C'est dire que durant toute cette période initiale, l'entrepreneur dirige ses ressources humaines selon sa vision et son choix personnel de pratiques de gestion, notamment en GRH. Cette façon de gérer les ressources humaines évolue progressivement vers une structure plus définie, comparable à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de cette *vision entrepreneuriale*.

Cette vision, qu'il doit faire partager avec ses plus proches collaborateurs, conditionne l'ensemble du système relationnel et des pratiques de gestion en découlant. En effet, les mécanismes de mise en place d'une véritable politique stratégique devront d'abord passer en PME par le dirigeant. Mahé de Boislandelle (1998) l'exprime clairement par une approche en trois niveaux permettant de clarifier la diversité des pratiques de GRH en fonction de la taille organisationnelle et du poids accordé par les dirigeants aux ressources humaines. Ces niveaux se fondent parfois avec la vision de l'entrepreneur, l'analyse de cette vision permettant de mesurer l'ambition et la délégation de responsabilités en GRH.

Si son influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille organisationnelle, la vision demeure fondamentale en contexte de PME et l'émergence précoce d'un service des RH y paraît intimement liée. Cette prépondérance des représentations des dirigeants a d'ailleurs des impacts majeurs sur les choix stratégiques et la GRH de l'organisation. Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH, de mise en marché ou de maintien de la qualité. L'entrepreneur "à vision élevée" agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, dans un objectif de partage de la vision. Il ne saurait alors être question d'espérer atteindre un stade supérieur de développement sans la présence d'un dirigeant "à vision élevée". En outre, l'évolution des pratiques découlera directement de la satisfaction des utilisateurs, dont le dirigeant lui-même, en fonction d'abord de sa vision, même si le contexte ne l'exige pas.

Par contre, l'entrepreneur "à vision faible" ne placera pas ces pratiques parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou tout autre élément commercial propre à sa vision. Le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier de la diffusion de sa vision. On observe alors, par exemple en GRH, une vision réductrice de la fonction où il n'y a que des activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

Enfin, en l'absence de propriétaire-dirigeant, d'entrepreneur visionnaire, l'organisation n'aurait qu'une existence éphémère, sans véritable charisme ni gestion de ses ressources limitées. En ce sens, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de la *vision entrepreneuriale* sur l'existence, le développement, la formalisation et la sophistication des pratiques de gestion dans les organisations.

L'évolution du processus visionnaire implique donc incontestablement l'apport de ressources nouvelles à des étapes subséquentes, ce qui requiert le renouvellement continu de son système de relations, sans quoi la vision ne pourra se réaliser entièrement, menant au déclin du projet entrepreneurial (Filion, 1991).

2.2. Style de leadership, confiance et vision partagée

2.2.1. Le leader et sa vision

Le concept contemporain de vision semble être apparu en sciences de gestion par le biais de la psychologie industrielle, dans l'analyse du comportement organisationnel (*organizational behavior*) et plus particulièrement, dans les travaux sur le leadership. On évoque à cette époque le concept de leadership visionnaire (*visionary leadership*), repris par quelques-uns, suivis de nombreux autres qui l'ont étoffé et appliqué plus concrètement. À l'instar de Bennis et Nanus (1985), la plupart des auteurs s'appuient sur la prémisse suivante. « Le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit, et pour créer des organisations vivantes et viables, le leadership est indispensable à l'instauration d'une nouvelle vision puis à la mobilisation de toute l'organisation pour cadrer dans cette nouvelle vision ». C'est donc le leader qui crée la vision et incite à sa mise en œuvre : elle lui appartient et constitue pour lui un instrument privilégié de changement et de réussite organisationnelle (d'Amboise et Bouchard, 1990).

Inspirés par le rôle d'éducateur du leader, d'interprète, d'inspiration et de communication dans son entreprise, contraint d'avoir des perspectives plus générales que simplement partielles, les auteurs du leadership créatif conçoivent le leader comme gardien de la vision (Kiefer, 1986). « Celui-ci entraîne et aide les autres à créer ce qu'ils veulent -- la vision devient collective -- et propose des structures organisationnelles adéquates à la créativité. Pour être efficace, la vision est claire et inspiratrice. Le leader est l'agent du changement mais il assure la continuité entre le passé et le futur. Deux qualités du leadership sont considérées comme indispensables : la communication crédible et l'engagement total vis-à-vis de la vision (Bennis et Nanus, 1985 ; Sashkin, 1986 ; Morgan, 1988). Non seulement la vision doit-elle être exprimée et transmise à tous verbalement mais c'est le comportement du leader, son dévouement et sa détermination qui inspirent et poussent les autres à l'action, rendant ainsi possible la réalisation de la vision.

Plusieurs chercheurs en théorie du leadership s'intéressent à cette dimension behavioriste du leader à laquelle ils lient depuis peu la vision. Tichy et Devanna (1986) associent la vision au leader charismatique (transformationnel ou transférentiel). Vision et leadership s'incarnent dans le contexte organisationnel, et Sashkin (1986) l'explique adroitement en accolant comme

attribut au leader « le dynamisme irrésistible provoqué par la communication de sa vision qui soulève à la fois l'adhésion des gens et leur concours à sa réalisation ».

Plus précisément, Conger et Kanungo (1987) identifient notamment parmi les attributs personnels du leader charismatique ou transformationnel sa capacité de créer une vision, sa force de persuasion et son habileté à instaurer la confiance dans une organisation.

Ce concept de confiance, très présent dans les travaux sur le leadership, apparaît ainsi comme une charnière entre la vision du leader et son partage. On peut ainsi s'interroger sur son rôle dans ce cadre.

2.2.2. Le rôle de la confiance

2.2.2.1. La confiance : un sentiment partagé ?

La première question qui se pose est bien sûr celle de la définition de la confiance. La littérature s'accorde à reconnaître le caractère multidimensionnel de ce concept : le sujet se fonde sur un ensemble de croyances à l'endroit de l'objet pour forger sa confiance (ou sa méfiance) en lui. La "définition" de la confiance prend alors la forme d'une liste formée de cet ensemble de croyances.

En fait, plutôt que de "lister" celles-ci, on peut distinguer deux pôles principaux, qui permettent de regrouper les facettes présentes dans la littérature (Mishra, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996) :

- La croyance que l'autre partie a des intentions positives à notre égard (bienveillance, intégrité, sincérité...)
- La croyance que l'autre partie est compétente, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui.

Partant, on peut s'interroger sur l'importance relative de chacun de ces pôles dans le cadre des relations qui nous intéressent ici, à savoir les relations entre un manager et son subordonné, plus particulièrement entre un dirigeant de PME et ses collaborateurs. Il convient dans cette recherche de distinguer les deux sens de la relation (subordonné => manager, et manager => subordonné). C'est ce qu'ont fait les chercheurs qui se sont penchés sur la question, le plus souvent sur la base d'études qualitatives en profondeur. Il en ressort que :

- La confiance d'un subordonné pour ceux qui le dirigent (ses supérieurs directs et/ou la direction générale) est fondée sur la croyance qu'ils ont des intentions positives à son égard (Gabarro, 1978 ; Hogan, Curphy et Hogan, 1994 ; Kramer, 1996 ; Mishra, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996). En effet, le risque encouru par ce subordonné est bien celui de ne pas voir ses intérêts protégés par ceux qui l'emploient ou l'encadrent.
- La confiance d'un manager envers son subordonné est fondée sur sa croyance en les compétences et aptitudes de celui-ci requises pour effectuer son travail (Gabarro, 1978 ; Hogan, Curphy et Hogan, 1994 ; Kramer, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996). En effet, le risque encouru par l'organisation pour laquelle il agit concerne bien la qualité et le degré de réalisation du travail confié à l'individu en question.

Cependant, il convient de prendre ces deux facettes en compte lorsqu'on s'intéresse au point de vue du salarié. En effet, de nombreux auteurs constatent que, dans une relation dyadique, le degré de confiance accordé par l'un des protagonistes est du même ordre que celui accordé par l'autre protagoniste (Larzelere et Huston, 1980 ; Butler, 1991). Outre le fait que cette réciprocité de la confiance provient du caractère interactif de son processus de développement, c'est bien la perception par le sujet de la confiance que lui accorde l'objet qui contribue également à renforcer sa propre confiance en celui-ci (Lindskold, 1978). C'est une raison supplémentaire pour expliquer que la confiance appelle la confiance. Ainsi, la perception de la réciprocité de la confiance est nécessaire à un individu pour qu'il puisse faire confiance à son tour.

2.2.2.2. La confiance, "facilitateur" du partage de la vision ?

Dès lors, quel rôle peut jouer ce "sentiment de confiance mutuelle" dans le partage de la vision ? Si l'on se fonde sur l'analyse de la littérature, il semble en fait que la confiance puisse être considérée comme un facteur propice à ce partage (i.e. un "facilitateur"), pour plusieurs raisons : elle réduirait le sentiment d'insécurité du salarié et la peur qui l'accompagne, elle susciterait le sentiment que l'organisation et le salarié ont des intérêts communs, et elle donnerait de l'organisation une image. Le partage de la vision en serait ainsi considérablement facilitée.

Ainsi, ce serait surtout la qualité de la relation dirigeant - salarié qui serait améliorée, et cette amélioration constituerait elle-même un terrain plus propice à l'identification et à l'acceptation de la vision du dirigeant. Pour être plus précis, de manière générale, la confiance existant entre deux parties (chaque partie pouvant consister en un individu, un groupe, ou une organisation) est décrite comme un facteur important de stabilité à long terme de la relation (Rempel et al., 1985). En effet, elle semble faciliter les rapports, en facilitant principalement la coopération entre les deux parties : percevoir que l'objet a des intentions positives à son égard laisse entrevoir au sujet qu'il devient possible d'envisager ensemble un travail ou un projet visant à la réalisation d'objectifs communs (Johnson-George et Swap, 1982 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Mishra, 1996). Notamment, l'incertitude concernant le comportement futur de cet objet en est réduite (Morgan et Hunt, 1994), ce qui permet au sujet de s'engager dans cette coopération (au sens large). Dès lors, il s'implique plus profondément dans la relation (Morgan et Hunt, 1994), et n'hésite pas pour cela à réaliser des investissements en conséquence.

Dans le même temps, la confiance, renforcée par cet esprit de coopération, entraîne le sujet à adopter un comportement d'aide envers l'objet (Johnson-George et Swap, 1982 ; McAllister, 1995), et diminue les tentations de comportements opportunistes, i.e. visant à favoriser son intérêt personnel avant tout. Notamment, la communication entre les deux parties est plus intense, l'information transmise est moins distordue, et la franchise domine (Zand, 1972 ; Mishra, 1996). Globalement, le discours de chaque partie est plus honnête, plus libre, et la rétention d'information se réduit (Zand, 1972). De même, la coordination est facilitée, les conflits diminuent (Morgan et Hunt, 1994), et les pertes de temps sont inférieures. Le projet commun voit ainsi sa qualité renforcée.

Ces liens entre confiance et vision partagée, tels que suggérés, nous semblent trouver dans les petites entreprises un terrain particulièrement propice à leur développement. En effet, la PE est caractérisée, entre autres, par la place centrale occupée par son dirigeant, dont la prise en compte apparaît indispensable pour toute étude portant sur la petite entreprise (D'Amboise et Muldowney, 1988). De nombreux auteurs vont même plus loin : ils affirment en effet qu'on peut considérer que la PE est assimilable à la personne de son dirigeant, que les deux tendent à se confondre (Deeks, 1976 ; Julien et Marchesnay, 1988), qui serait d'autant plus pertinente que la taille de l'entreprise est réduite (GREPME, 1994). Ce phénomène de personnification se fonde notamment sur la confusion qui existe dans ce type d'organisation entre la propriété du capital et le pouvoir de gestion. Ainsi, ce sont les mobiles du dirigeant qui déterminent la structure de la PME. Les objectifs de l'entreprise sont en fait ceux de son patron. Celui-ci voit l'entreprise comme étant un véritable prolongement de sa personnalité. Partant, si un sentiment de confiance mutuelle se développe chez un salarié à l'égard de son patron, on peut penser que ce sentiment favorise d'autant plus qu'en GE l'adoption de la vision de ce dernier concernant la PE dans son ensemble : puisque j'estime que celui qui l'incarne (i.e. le dirigeant) se préoccupe de ma personne et que nos relations en revêtent un caractère particulièrement rapproché, je m'inscris à mon tour dans cette vision, qui représente à la fois son prolongement et mon propre environnement de travail.

2.3. Système de valeur, implication et vision partagée

2.3.1. Vision et valeurs

« La culture organisationnelle est en quelque sorte corollaire au leadership. Plusieurs auteurs ont prolongé leur réflexion sur la vision en analysant son effet sur la culture d'entreprise. À ceux-ci, s'adjoignent d'autres auteurs qui discutent de la vision en prenant comme point d'ancrage le groupe, l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. Ici, la vision ne se matérialise pas -- elle ne devient pas réalité -- si elle n'est pas partagée et vécue par tous. La vision est essentiellement évolutive : elle émane du leader, se transforme en des valeurs communes et aboutit en une philosophie organisationnelle. Non seulement la vision s'incarne dans le contexte organisationnel mais elle le modifie à l'aide d'un ensemble d'outils de nature anthropologique : les mythes, rites et rituels, les symboles ...

Est-ce la vision qui représente la synthèse des valeurs et des croyances organisationnelles ou sont-ce de celles-ci et par là, de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation, qu'origine la vision ? L'effet est cependant le même : la vision cimenter l'organisation et concourt à une identification commune (d'Amboise et Bouchard, 1990).

Comme nous l'avons déjà remarqué, la vision partagée, inscrite dans une perspective culturelle et résultant d'un effort commun, exerce une certaine influence sur la structure organisationnelle. Elle permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise mieux adaptée aux conditions environnementales actuelles. Tichy et Devanna (1986) parlent d'institutionnaliser le changement ; Bennis et Nanus (1985), de modifier l'architecture sociale ; Morgan (1988), de promouvoir la créativité, l'apprentissage et l'innovation. La gestion du symbolisme trouve ici toute son importance (d'Amboise et Bouchard, 1990).

On peut d'ailleurs l'illustrer concrètement par les travaux de Richards et Engel (1986), qui proposent les moyens suivants : l'écriture d'un document sur la mission de l'entreprise ; des rencontres et des discussions fréquentes avec le personnel ; l'apprentissage collectif des nouvelles manières de penser et d'agir ; la diffusion et la célébration des réussites ; la création de mythes, de héros, d'histoires, de jargons, de rites et de rituels.

En réalité, toutes ces méthodes et ces outils contribuent à façonner et à perpétuer une nouvelle culture organisationnelle, générée par la présence d'une vision partagée par tous. Car, dans cette perspective, ce n'est pas tant la vision du leader que le mouvement collectif qu'elle doit engendrer, pour devenir une vision organisationnelle et connaître son aboutissement, qui retient l'attention (d'Amboise et Bouchard, 1990). C'est donc bien du partage des buts et des valeurs qu'il est question ici. Or, un concept paraît particulièrement éclairant pour nourrir cette problématique : celui d'implication organisationnelle.

2.3.2. Vision et implication : du partage des valeurs

Concept très étudié en sciences de gestion, l'implication, en effet, ne manque pas d'être interpellé par la question du partage de la vision. En effet, ces deux thèmes correspondent - chacun à sa manière - à la préoccupation plus générale relative à l'importance de l'étude et de la compréhension des liens existant entre une organisation et les membres qui la constituent. Or, l'implication représenterait le plus caractéristique et le plus fort de ces liens (Mowday et al., 1982). C'est pourquoi, ainsi que l'énonce M. Thévenet dans un passage souvent cité de l'introduction de son ouvrage de 1992 sur l'implication, "*l'impliqué adhérerait aux buts et aux valeurs de l'entreprise : il serait dévoué à celle-ci pour l'aider à réussir et renforcer ses valeurs les plus fortes. En un mot, voilà le type même de personnes dont l'entreprise aurait besoin dans ces périodes incertaines où elle doit assumer de très profonds changements*" (p. XV).

On entrevoit le lien existant entre ce concept et le partage de la vision. L'implication organisationnelle se rapporte, de manière générale, à la force du lien qui unit un individu à l'organisation qui l'emploie (Mowday et al., 1982). Elle est "*une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise*" (Thévenet, 1992, p. 85). L'ensemble des auteurs s'accorde ainsi à voir l'implication comme étant un lien d'attachement avec l'organisation. Mais au delà de l'intérêt de l'étude de cet attachement pour la quête de son lien avec divers comportements (absentéisme, turnover...), toute une partie des recherches menées sur l'implication pourrait bien éclairer sous un angle particulier la question de la vision partagée.

Il s'agit surtout ici de l'implication dans sa dimension affective. En effet, ce concept a été abordé sous l'angle de trois dimensions principales complémentaires (cognitive, normative et affective), mais qui n'offrent pas toutes le même intérêt pour notre propre questionnement : l'approche affective représente sans aucun doute l'approche dominante dans la littérature (Allen et Meyer, 1990 ; Commeiras, 1994). De façon générale, elle voit l'implication comme étant un attachement affectif (ou émotionnel) à l'organisation. Cette approche a donné lieu à plusieurs définitions, très proches dans leur esprit, fondées sur le regroupement de composantes complémentaires. Les principales d'entre elles sont les suivantes :

- le sentiment d'appartenance et la loyauté vis-à-vis de l'organisation (Lee, 1971).
- l'identification et l'adoption des buts et valeurs de l'organisation, et la loyauté envers l'organisation (Buchanan, 1974).
- une forte croyance en les buts et valeurs de l'organisation, ainsi que leur acceptation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation, et un fort désir de rester membre de celle-ci (Porter et al., 1974).

Cette dernière définition a été adoptée par la majorité des chercheurs, et constitue ainsi une véritable référence théorique (Thévenet, 1992 ; Commeiras, 1994). En effet, elle montre bien l'importance des enjeux de l'implication en tant que lien profond et durable entre l'individu et son organisation. En particulier, l'adoption des buts et valeurs de celle-ci dénote le dévouement et l'attachement du salarié envers elle (Commeiras, 1994). On voit ainsi que cette définition affective de l'implication fait référence à des mécanismes qui ne manquent pas d'interpeller la question du partage de la vision, notamment celui de l'identification et l'adoption des buts et valeurs de l'organisation.

Il est ainsi intéressant de noter que quelques auteurs ont pris la précaution de distinguer la simple reconnaissance des valeurs de l'organisation de leur adoption ; en effet, un salarié peut se contenter d'accepter ces valeurs et buts, sans pour autant les considérer comme les siens. C'est le cas d'O'Reilly et Chatman (1986), qui distinguent ainsi l'identification, qui se développe lorsque le salarié se sent fier d'être membre de l'organisation parce qu'il en accepte et respecte les buts et les valeurs, de l'internalisation, qui complète la dimension précédente. Elle se réfère au dépassement de la simple acceptation des buts et valeurs, et à l'intégration de ceux-ci. L'individu les adopte comme étant les siens, donc agit pour les développer par lui-même et les servir au mieux de ses possibilités. Cette distinction permet sans doute d'éclairer et d'illustrer la position de Fillion (1996), pour qui "*dans une perspective de partage de la vision, on passe de la gestion par planification à la direction par imagination, de l'administration des opérations à la mise en place d'un système social à qui on a donné une cause, un projet*" (p. 24).

Il nous apparaît finalement qu'une large partie des travaux portant sur l'implication affective (notamment ses conséquences) peut être d'un précieux recours dans l'étude du partage de la vision, puisqu'elle renvoie aux enjeux et aux processus liés au partage d'un certain nombre de valeurs fondamentales.

CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons cherché à éclairer la problématique du partage de la vision en en proposant un modèle centré sur les vecteurs d'appropriation au quotidien de cette dernière par les membres de l'équipe. Il apparaît dans ce cadre que la mobilisation de champs déjà bien étudiés en sciences de gestion (les pratiques de GRH, la confiance, l'implication organisationnelle) est susceptible d'enrichir l'étude du partage de la vision.

Le modèle proposé et la problématique à laquelle il se rattache suggèrent également plusieurs

prolongements, notamment en ce qui concerne le rôle de la communication (au sens large) dans le processus du partage de la vision. Dans une période où la littérature laisse une place de plus en plus importante aux NTIC et à tous les systèmes d'information en général dans les processus de gestion, leur prise en compte aux côtés de l'implication et de la confiance illustrerait ainsi la nécessaire coexistence dans nos modèles de facteurs technologiques et humains.

Du point de vue pratique, notre objectif est d'aider les entrepreneurs à créer au sein de leur entreprise les conditions les plus propices possibles au partage de leur vision, en leur fournissant aussi bien une grille de lecture de leur situation (quels éléments sont en jeu ?) qu'une série d'exemples d'outils ou de pratiques susceptibles de les y aider (comment faire ?). L'enjeu réside ici certainement dans le contexte même de la structure entrepreneuriale, où le manque fréquent de formalisme n'aide pas à ce type de repérage (GREPME, 1994)...

En fin de compte, la référence à des concepts connus pour éclairer la problématique du partage de la vision ne constitue en rien une réponse toute faite : au contraire, elle semble soulever encore d'autres interrogations. Il n'en reste pas moins que tous ces éléments, pour connus qu'ils soient, n'ont que très peu été étudiés dans le contexte particulier de la petite entreprise. Ce constat ne peut ainsi nous pousser qu'à la nécessité d'adapter notre étude, et de poursuivre nos interrogations en approfondissant ces spécificités, notamment en opérationnalisant les variables en jeu au sein d'un questionnaire qui devra nous permettre de tester nos propositions sur plusieurs entreprises.

RÉFÉRENCES

- ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- BENNIS, W. (1982), "Leadership transforms vision into action", *Industry Week*, 213, 31 mai, p. 54-56.
- BENNIS, W. et NANUS B. (1985), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Inter Éditions, Paris.
- BIRD, B. J. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention". *Academy of Management Review*, 442-453
- BUCHANAN B. II (1974), "Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.
- BUTLER J.K. (1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, vol. 17, n° 3, pp. 643-663.
- CHURCHILL, N. C. & LEWIS, V. L. (1983), « Growing Concerns », *Harvard Business Review*, May 1983.
- COLLINS, J.C. et PORRAS J.I. (1991), "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, automne, vol. 34, n° 1, p. 30-52.
- COMMEIRAS N. (1994), *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université de Montpellier II.
- CONGER, J.A. et KANUNGO R.N. (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 4, p. 637-647.
- COSSETTE, P. (1994), "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire", dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39^e Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 73-82.
- D'AMBOISE G. et MULDOWNNEY M. (1988), "Management Theory for Small business : Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, pp. 226-240.
- D'AMBOISE, G. et BOUCHARD S. (1990), "De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations", Document de travail 90-02, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, janvier, 34 p.
- DEEKS J. (1976), *The Small Firm Owner-Manager*, New York, Praeger.
- DEUTSCH M. (1958), "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, pp. 265-279.
- DOUTRIAUX, J. (1992), « Emerging high-technology firms: how durable are their comparative start-up advantages ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, number 4, 303 - 322
- FABI, B., GARAND D.J. et PETTERSEN N. (1993), "La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence", dans M. AMAMI *et al.* (éds.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Tunisie, 216-229.

- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 272 p.
- FILION, L.J. (1996), *Partage de la vision : réflexions préliminaires*, Cahier de recherche n° 96-09-01, HEC Montréal.
- GABARRO J.J. (1978), "The Development of Trust, Influence, and Expectations", in Athos A.G. et Gabarro J.J. (Eds.) : *Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 290-303.
- GARTNER, W. B., BIRD, B. & STARR, J. A. (1992), « Acting As If: Differentiating Entrepreneurial From Organisational Behaviour ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1992, 13-31
- GREINER, L. E. (1972), « Evolution and Revolution as Organisations Grow », *Harvard Business Review*, July-August 1972, 37-46
- GREPME (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- HOGAN R., CURPHY G.J. et HOGAN J. (1994), "What We Know about Leadership : Effectiveness and Personality", *American Psychologist*, vol. 49, pp. 493-504.
- HUNSICKER, J.Q. (1986), "Vision, leadership and Europe's business future", *The McKinsey Quarterly*, printemps, p. 22-39.
- JOHNSON-GEORGE C. et SWAP W.C. (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust : Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.43, n°6, pp. 1306-1317.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- KIEFER, C. (1986), "Leadership in metanoic organizations", dans John D. ADAMS (éd.), *Transforming leadership : From vision to results*, Miles River Press, Alexandria, VA, p. 185-198.
- KRAMER R.M. (1996), "Trust and the Intuitive Auditor at Work", in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 216-245.
- LARZELERE R. E. et HUSTON T.D. (1980), "The Dyadic Trust Scale : Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships", *Journal of Marriage and the Family*, août, pp. 595-604.
- LEE S.M. (1971), "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, vol. 14, pp. 213-226.
- LINDSKOLD S. (1978), "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation", *Psychological Bulletin*, vol. 85, pp. 772-793.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Gestion, Paris.
- MISHRA A.K. (1996), "The Centrality of Trust", in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 261-287.
- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- MORGAN, G. (1988), *Riding the waves of change : Developing managerial competencies for a turbulent world*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MORRIS, E. (1987), "Vision and strategy", *The Journal of Business Strategy*, vol. 8, n° 2, automne, p. 51-58.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages*, New-York, Academic Press.
- O'REILLY C.A. III et CHATMAN J. (1986), "Organizational Commitment and

- Psychological Attachment : the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 492-499.
- PORTER L.W., MOWDAY R.T., STEERS R.M. et BOULIAN P.V. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n° 5, pp. 603-609.
- REMPEL J.K., HOLMES J.G. et ZANNA M.P. (1985), “Trust in Close Relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n° 1, pp. 95-112.
- RICHARDS, D. et ENGEL S. (1986), “After the vision : Suggestions to corporate visionaries and vision champions”, dans J.D. ADAMS (éd.), *Transforming leadership : From vision to results*, Miles River Press, Alexandria, VA, p. 199-214.
- SASHKIN, M. (1986), “True vision in leadership”, *Training and Development Journal*, vol. 40, n° 5, mai, p. 58-61.
- SASHKIN, M. (1988), “The visionary leader”, dans J.A. CONGER, *Op.Cit.*, p. 122-160.
- THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- TICHY, N.M. et DEVANNA M.A. (1986), *The transformational leader*, John Wiley & Sons, New York.
- TIMMONS, J. A. (1994), *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century* (4th edition). Homewood, IL: Irwin
- TIMMONS, J. A., SMOLLEN, L. E. & DINGEE, A. L. M. (1977), *New Venture Creation*. Richard D. Irwin, Inc. Homewoods Illinois
- TYLER T.R. et DEGOEY P. (1996), “The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions”, in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 331-356.
- WILKINS, A.L. (1989), *Developing corporate culture : How to successfully change an organization without destroying it*, Jossey-Bass, San Francisco.
- ZAND D.E. (1972), “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, pp. 229-239.