



12<sup>ème</sup> Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME  
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



## Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique

---

**Paul Couteret**

Maître de Conférences,  
Université de Lorraine,  
France

---

**Mohamed Bayad**

Professeur des universités en  
sciences de gestion,  
Conservatoire National des  
Arts et Métiers,  
France

---

### Résumé

Depuis plusieurs années, de nombreuses recherches se sont penchées sur le concept de vision stratégique, en particulier dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour autant, l'étude de son partage avec les salariés a donné lieu à peu de publications scientifiques, particulièrement dans le champ des TPE. L'objet de la présente recherche est d'étudier les conditions du partage de la vision dans ces entreprises. Pour cela, après une analyse de littérature, cette communication expose la méthodologie et les résultats d'une étude empirique qualitative menée auprès des dirigeants et salariés de 13 TPE françaises du secteur de la coiffure. Ces résultats nous permettent de proposer un modèle de diffusion de la vision stratégique de l'entrepreneur. Celui-ci met en évidence que ce partage paraît relever d'une triple congruence entre le salarié et la TPE : une congruence individuelle (relation salarié-dirigeant), une congruence collective (relation salarié-équipe) et une congruence instrumentale (salarié-GRH).

### Mots-clés

TPE ; vision ; partage ; GRH.

# Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique

## INTRODUCTION

La vision stratégique du dirigeant constitue un concept clé dans la compréhension du processus stratégique de la firme. En effet, en tant que représentation mentale de l'avenir vers lequel veut tendre le dirigeant, elle induit l'intention stratégique qui précède l'action, même si cette relation n'est pas strictement linéaire (Varrault, 1998 et 1999). Elle conditionne ainsi non seulement le positionnement stratégique de l'entreprise à long terme, mais aussi les pratiques concrètes et quotidiennes du dirigeant. L'existence d'une vision claire influencerait directement les performances de l'entreprise (Cole et al., 2006 ; Howell et Shamir, 2005 ; Kantabutra et Avery, 2002).

Or, les TPE constituent un terrain particulièrement propice à la recherche sur le concept de vision stratégique (Bayad et al., 2012). En effet, elles ne peuvent pas être analysées dans ce cadre de la même façon que les entreprises plus grandes (Jaouen et Torrès, 2008). Très réactives, reposant surtout sur l'informel, leur proximité hiérarchique et fonctionnelle implique des relations d'équipe étroites et quotidiennes. La mise en œuvre de leur stratégie passe par ainsi par des liens dirigeant-salariés directs et forts. Constituer et gérer une équipe performante apparaissent ainsi être des compétences clés de l'entrepreneur pour le développement de sa firme (Mahé de Boislandelle, 1998). Ces compétences se manifestent notamment dans la capacité de l'entrepreneur à générer une vision stratégique à la fois avisée et stimulante (Bennis et Nanus, 1985 ; Wilkins, 1989). Cependant, l'aptitude du dirigeant à exprimer sa vision est une étape certes indispensable, mais encore insuffisante pour en garantir l'impact sur les salariés. C'est pourquoi, en plus de cette expression, il faut étudier le processus de diffusion de la vision stratégique du dirigeant de TPE auprès de son équipe. « Pour les dirigeants de TPE, faire partager leur vision à toutes les parties prenantes, internes comme externes à l'entreprise, est un enjeu fort » (Filion et Lima, 2011, p. 7).

Pourtant, la problématique du partage de la vision en petite entreprise n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches (Jing et al., 2014). Ces quelques publications se sont surtout attachées à identifier les conditions et les moyens du partage de la vision, dans le cas général (Filion, 1996) ou dans le cas plus précis des PME (Bayad et Couteret, 2002) ou des TPE (Filion et Lima, 2011). Dans leur lignée, la présente recherche s'intéresse plus particulièrement aux conditions du partage de la vision en TPE. En effet, « [il] existe des préalables au partage d'une vision. Ces préalables pourront varier suivant les contextes, mais il faut penser qu'il est difficile d'amorcer un processus de partage d'une vision sans en préparer le terrain. » (Filion et Lima, 2011, p. 9). Nous n'aborderons ainsi pas les moyens de ce partage en tant que tels (communication, etc.).

Nous chercherons plutôt à identifier et à modéliser des éléments facilitateurs du processus de partage de la vision en TPE.

Pour cela, cette communication présentera tout d'abord les principaux concepts et résultats de la littérature sur le partage de la vision, dans le cas général et en petite entreprise. Puis elle exposera la méthodologie et les résultats d'une étude empirique menée auprès de 13 TPE françaises du secteur de la coiffure. Enfin, une discussion de ces résultats aboutira à la proposition d'un modèle de diffusion de la vision en TPE. Nous terminerons par une conclusion, qui donnera les principales limites de cette recherche et les perspectives de développement.

## **1. Le partage de la vision en TPE : éléments de littérature**

Depuis plusieurs années, de nombreuses recherches se sont penchées sur le concept de vision stratégique, en particulier dans le champ de l'entrepreneuriat (Cossette, 2003). Pour autant, l'étude de son partage avec les salariés a donné lieu à peu de publications scientifiques, particulièrement dans le champ des TPE. Quelques modèles ont été proposés, mais sans toujours reposer sur des résultats empiriques dédiés.

### **1.1. Le concept de vision**

La vision est aujourd'hui une notion très présente dans la littérature entrepreneuriale, même si elle présente des limites à expliquer le comportement de tous les entrepreneurs (Levy-Tadjine, 2012). De nombreux auteurs ont ainsi cherché à lui en donner une définition et à en décrire les enjeux. Nous ne chercherons pas ici à les recenser toutes, mais simplement à en présenter quelques exemples significatifs.

On peut débiter par la définition de Hunsicker (1986), qui décrit la vision comme la capacité du leader à construire un scénario du futur pour l'entreprise et à en évaluer les implications. Dans le même esprit, Carrière (1990, p.304) voit quant à lui la vision comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise ». L'un des principaux auteurs francophones sur la vision reste Fillion, qui définit la vision comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (Fillion, 1991, p.110). Pour Cossette (2003, p. 5), « la vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'«explications» (causes ou moyens) et de «conséquences» (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre. »

Issue d'une construction mentale de l'entrepreneur, la vision dépend ainsi totalement de ce leader. Mais elle a bien une portée collective. Dès 1982, Bennis affirme que le manager transforme sa vision en action en créant et en exprimant un ensemble d'intentions de façon suffisamment attractive pour que d'autres personnes le suivent dans cette direction. La vision

engage ainsi l'entreprise dans son ensemble, puisqu'elle doit mobiliser tous ses membres pour se concrétiser en tant que « ligne directrice ». Il est ainsi très intéressant de se pencher sur le partage de la vision entre les membres d'une équipe de direction en PME (Lima, 2012). Mais c'est plus globalement l'ensemble des salariés qui est concerné, appelant la question de la diffusion de la vision dans toute l'entreprise.

## **1.2. Le partage de la vision**

Le développement de la petite entreprise exige de l'entrepreneur de vérifier continuellement si lui-même et son équipe partagent toujours les mêmes objectifs (Timmons et Spinelli, 2003). La littérature entrepreneuriale s'accorde ainsi à reconnaître qu'une entreprise performante implique la capacité de l'entrepreneur à construire et à entretenir un système de relations autour d'une vision stratégique suffisamment mobilisatrice. Le partage de la vision serait ainsi positivement relié à plusieurs conséquences positives, telles que l'implication organisationnelle des salariés, la satisfaction au travail et une meilleure performance au travail (Kohles et al., 2012). Ainsi que le suggère Avenier (1996) dans le cadre de ses recherches sur l'action en milieu complexe, 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. Encore faut-il que cette vision soit partagée par les autres membres de l'organisation.

Pour être partageable, la vision doit notamment être traduite (Schmitt et al., 2008). Elle peut alors être exprimée auprès des salariés. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'elle soit comprise, acceptée et qu'elle ait un effet mobilisateur. Il faut pour cela qu'elle se reflète dans les pratiques effectives du dirigeant, afin de présenter un caractère suffisamment réaliste. Ceci laisse penser que les exemples concrets de réalisation de la vision stratégique peuvent ainsi permettre un meilleur partage de cette dernière. Ils sont susceptibles de constituer des symboles forts de cette vision. La seule expression de la vision ne suffit pas : il existe des moyens et des conditions à son partage (Filion, 1996).

Pour Morris (1987), il y a trois conditions à ce partage : le contact personnel dirigeant-salariés, la consistance et la clarté. Parallèlement, Sashkin (1988) affirme que le partage de la vision passe par l'expression de cette dernière à trois niveaux : stratégique (communication autour de la stratégie de la firme), tactique (actions concrètes) et personnel (comportement du dirigeant). « En somme, les conditions du partage de la vision, qu'elles soient reliées à la direction ou à l'organisation, dépendent essentiellement du dirigeant. Il doit s'assurer de les mettre en place avant de commencer à travailler sur les moyens proprement dits du partage de la vision » (Filion, 1996, p.14). Selon ce dernier auteur, il convient donc de distinguer les conditions préalables (terrain propice) des moyens (outils) de ce partage.

De manière plus développée, Filion (1996) propose ainsi les conditions suivantes du partage de la vision (tableau 1) :

Tableau 1 : Les conditions du partage de la vision selon Filion (1996)

Pour le dirigeant	Pour l'organisation
- leadership	- image partagée de l'évolution du secteur
- expertise du secteur	- image partagée du potentiel du secteur
- vision attrayante et réaliste	- attitude positive face au changement
- transparence	- loyauté
- système de communication	- engagement
- légitimité	- culture d'apprentissage

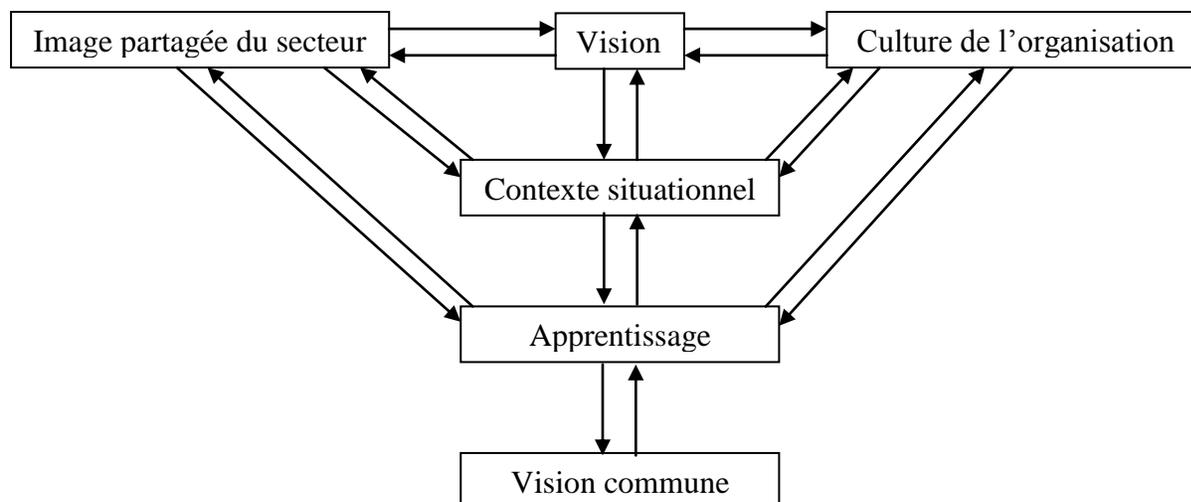
Il expose ensuite les moyens de ce partage avec les salariés (tableau 2).

Tableau 2 : Les moyens du partage de la vision selon Filion (1996)

- Communication
- Négociation
- Transformation
- Formation
- Reconnaissance
- Rythme

Il finit logiquement par proposer un modèle de partage de la vision (figure 1).

Figure 1 : Modèle de partage de la vision selon Filion (1996)



Apparaissent ainsi les notions fondamentales de culture et de contexte en tant que conditions du partage de la vision. « Aborder le partage de la vision, c'est passer d'un processus individuel à un processus collectif, social où des individus intègrent, chacun à leur rythme, une progression soutenue par interaction. Le terme «partage» est utilisé ici dans le sens de communion d'idées, de convivialité, d'harmonie, de communauté d'esprit, d'identité de vues. On fait référence à une

certaine identité de vues que le dirigeant tente de créer quant à l'endroit vers lequel il veut orienter son organisation. La vision offre un repère structurant autour duquel on pourra construire un ordre social, celui d'un système organisationnel. » (Filion, 1996, p.19). C'est dans cette perspective du lien « vision individuelle – système organisationnel – partage collectif » que nous nous situerons plus particulièrement dans la présente recherche.

Mais ces propositions et ce modèle, aussi intéressants soient-ils pour la problématique du partage de la vision, restent assez normatifs et généraux. On peut notamment s'interroger sur leur approfondissement en contexte de TPE.

### 1.3. Les spécificités de la TPE

Jing et al. (2014) ont montré par une étude quantitative (modèle d'équations structurelles) auprès de 100 pharmaciens, leurs 217 salariés et leurs clients, qu'il existe un lien significatif entre le partage effectif de la vision en TPE et plusieurs indicateurs de performance, à l'instar des grandes entreprises : la satisfaction, la productivité et la fidélité des salariés, mais aussi la satisfaction des clients et de meilleures performances financières. Cependant, le processus de partage de la vision serait différent dans les TPE comparativement aux entreprises plus grandes. En effet, de manière générale, les petites entreprises ont davantage recours que les grandes à l'intuition dans l'élaboration de leur stratégie (Sogbossi, 2012). La famille peut également y jouer un rôle important (Nordqvist, 2012 ; Chrisman et al., 2012). La vie personnelle du dirigeant (état d'esprit) influence également sa stratégie (Mills et Pawson, 2012). La vision stratégique est ainsi peu formalisée en TPE, car reposant sur peu de ressources internes, à la fois en termes d'information et de compétences techniques (Lieberman-Yaconi et al., 2010). De nombreuses TPE n'auraient même pas de vision claire (40% dans l'échantillon de producteurs de vin d'Alonso et Northcote, 2010)...

De fait, lorsqu'une vision existe en TPE, de manière moins formalisée, moins explicite, les conditions de son partage seraient largement marquées par la proximité directe existant entre le dirigeant et les salariés (Jing et al., 2014). Pour mieux appréhender les spécificités du partage de la vision en TPE, il faut ainsi tenir compte de certaines particularités des relations dirigeant-salarié dans ces structures. De manière plus précise, les très petites entreprises sont caractérisées par un phénomène mis en évidence par Mahé de Boislandelle (1996) et enrichi par Torrès (2003) : l'effet de grossissement, qui comporte 4 dimensions :

- L'effet de nombre : l'intensité de la relation dirigeant-salarié (connaissance individualisée) augmente quand la taille de l'entreprise décroît.
- L'effet de proportion : plus l'effectif est petit, plus le poids de chaque salarié est important (absentéisme, compétences, etc).
- L'effet de microcosme : focalisation du dirigeant sur l'immédiat dans le temps et l'espace.
- L'effet d'égotrophie : centralisation autour de la personne du dirigeant, de ses aspirations personnelles et de ses valeurs.

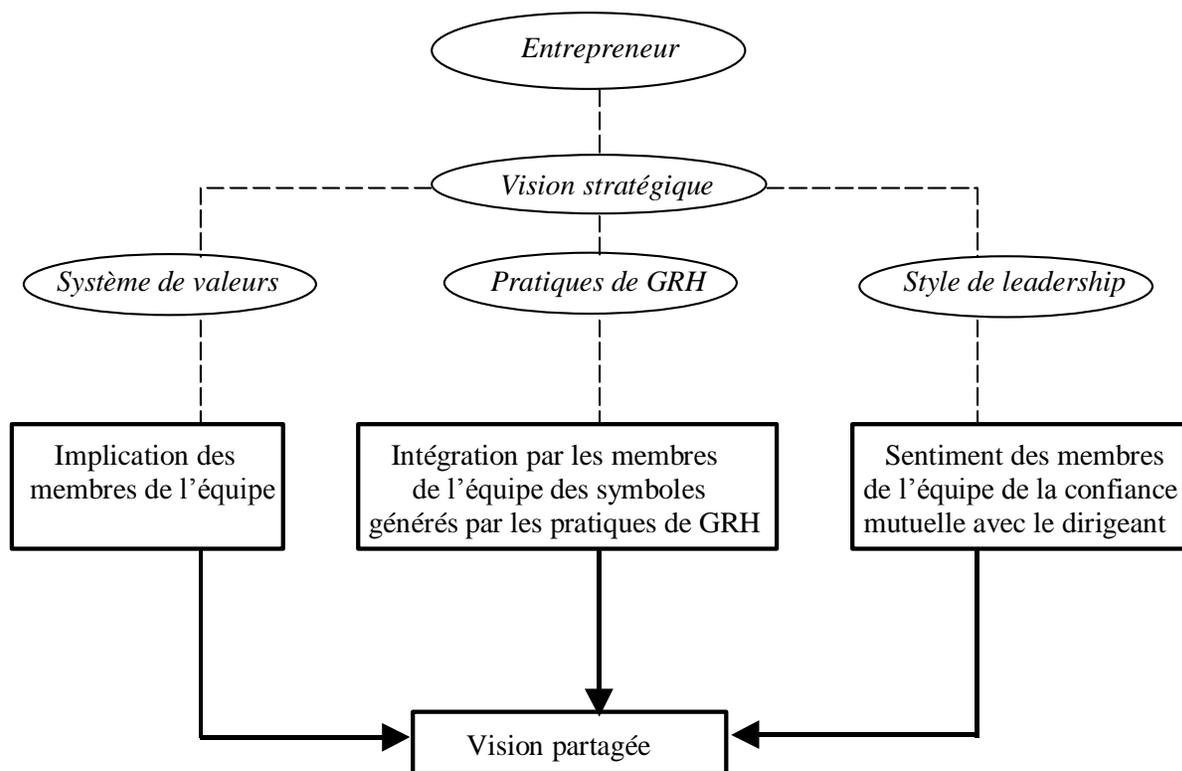
Torrès (2003) insiste ainsi sur l'importance des effets de proximité (aussi bien hiérarchique que fonctionnelle) dans le mode de management des petites entreprises. Jaouen et Tessier (2008) montrent notamment leur incidence sur la GRH des TPE, marquée par trois phénomènes principaux : une compression du temps, des décisions plus ou moins irrationnelles, et le rôle de

l'affect dans la prise de décision. Partant, ces auteurs émettent plusieurs préconisations pour les TPE, dont notamment :

- Développer un management de type participatif : organiser des réunions de travail formalisées, améliorer la communication ascendante (meilleur partage des informations, remontées d'idées, encourager la participation, la créativité et les innovations), davantage responsabiliser les collaborateurs.
- Valoriser la polyvalence et les compétences acquises.
- Favoriser la reconnaissance au travail soit par la communication soit en proposant des récompenses.
- Proposer des avantages non monétaires (type avantages en nature).
- Renforcer la souplesse dans la conciliation travail et vie personnelle.

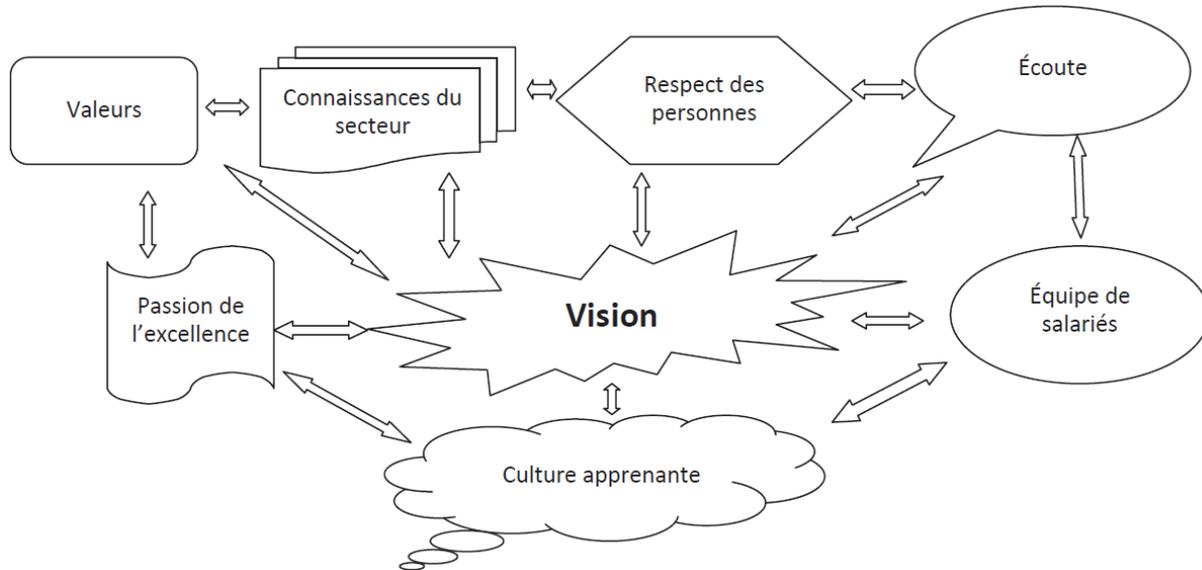
Ces pistes de management pourraient également avoir une signification pour la problématique du partage de la vision en TPE. Bayad et Couteret (2002) avaient d'ailleurs esquissé un modèle de ce partage reposant sur la GRH, le leadership du dirigeant et les valeurs véhiculées au quotidien (figure 2).

Figure 2 : Modèle de partage de la vision de Bayad et Couteret (2002)



Plus récemment, Filion et Lima (2011) proposent une représentation schématique de l'articulation des principales composantes d'un processus d'élaboration et de partage de la vision dans un contexte de TPE, dans laquelle on retrouve les concepts que nous avons déjà relevés (figure 3).

Figure 3 : L'élaboration et le partage d'une vision en contexte de TPE selon Filion et Lima (2011)



Cependant, ce modèle, contrairement au précédent, ne porte pas uniquement sur le partage de la vision. Il englobe la formation de la vision elle-même, et ne propose pas de variables de partage bien identifiées. Les mêmes auteurs détaillent néanmoins leurs propositions de composantes et de règles de base du partage de la vision en TPE (tableaux 3 et 4). Pour autant, ces modèles, conditions et règles n'ont pas été confrontés à des résultats empiriques.

Tableau 3 : Les composantes du partage d'une vision en TPE selon Filion et Lima (2011)

<b>Dimensions à partager</b>	<b>Moyens à privilégier</b>
Valeurs	Relations informelles/Contrat psychologique
Connaissance du secteur	Séances formelles/Informations clients
Respect des personnes	Relations informelles/Espaces de soi définis avec souplesse
Importance de l'écoute	Relations informelles/Culture d'ouverture
Vision	Séances formelles et relations informelles Expression de fils conducteurs clairement exprimés
Passion de l'excellence	Séances formelles et relations informelles Engagement

Tableau 4 : Les règles de base du partage de la vision en contexte de TPE  
selon Filion et Lima (2011)

<b>Règles de base du partage de la vision</b>	<b>Effets sur la progression du processus visionniste</b>
Maîtrise du métier/Connaissance du domaine par le dirigeant	Légitimité du dirigeant Confiance réciproque Délimitations de frontières plus facilement acceptées de tous Hiérarchie réciproquement respectueuse
Embauche de salariés à la culture compatible avec celle du dirigeant Sélection de salariés sur des critères visionnistes	Harmonie/Convivialité/Ludisme Plus grand approfondissement dans le processus de partage de la vision Motivations à apprendre plus fortes Apprentissages mieux circonscrits
Gradualisme, cohérence, clarté dans l'expression de la vision	Cibles visionnistes à la fois bien articulées et multi dimensionnelles
Transparence, fréquence et intensité de la communication visionniste	Enrichissement du processus visionniste

Compte tenu du caractère majoritairement normatif de ces modèles, il nous a semblé opportun de mener une étude pour, de manière plus inductive et exploratoire, faire émerger par les acteurs concernés eux-mêmes une représentation des conditions du partage de la vision en TPE. Néanmoins, notre étude reposera plus particulièrement sur le modèle de Bayad et Couteret (2002), davantage issu d'une analyse approfondie de la littérature et centré sur la relation dirigeant-salarié. Ce modèle prend bien en compte le passage du processus individuel au processus collectif souligné par Filion (1996), ainsi que les effets de proximité mis en évidence par Torrès (2003). En revanche, ses trois variables centrales (« système de valeurs – pratiques de GRH – style de leadership ») méritent d'être explicitées et confrontées au réel : retrouve-t-on effectivement des conditions du partage de la vision de ce type dans les représentations des acteurs eux-mêmes, et si oui sous quelle forme ?

Dans ce cadre, notre problématique peut s'énoncer ainsi : quels sont les éléments facilitateurs du processus de partage de la vision en TPE ? Comment les dirigeants et les salariés de TPE abordent-ils ces éléments ? De quelle manière ces derniers s'associent-ils ?

## 2. Méthodologie de l'étude

La méthodologie proposée dans cette recherche relève d'une démarche qualitative inductive. Notre objectif n'était pas de mesurer la fréquence ou l'importance relative des conditions du partage de la vision, mais de repérer, de manière exploratoire, la manière même dont les acteurs impliqués (dirigeants et salariés de TPE) abordent cette problématique.

Pour cela, nous avons mené une série d'entretiens individuels, dont la synthèse a constitué le point de départ de plusieurs focus groups. Ces derniers nous ont permis de recueillir les points de vue des participants sur les conditions du partage de la vision du dirigeant.

## 2.1. Le terrain d'étude

Nous avons choisi de nous centrer sur des TPE relevant d'un seul secteur d'activité, afin de faciliter les échanges de points de vue lors des focus groups que nous avons animés. Nous avons retenu le secteur d'activité de la coiffure. Cette dernière est le deuxième secteur de l'artisanat français en nombre d'entreprises, avec plus de 79 500 établissements répartis sur l'ensemble du territoire, un chiffre d'affaires de 6,2 milliards d'euros et 170 000 actifs dont 99 500 salariés (apprentis compris) selon la Fédération Nationale de la Coiffure (FNC, 2014). Le secteur de la coiffure est majoritairement composé de salons indépendants non franchisés (76% des salons), donc totalement libres de leur stratégie. La moitié des établissements emploie au moins un salarié (moyenne de 2,6 collaborateurs). Il s'agit d'une population largement féminisée (88% des emplois sont occupés par des femmes, 70% des chefs d'entreprises sont des femmes) et plutôt jeune (la majorité des employés ont moins de 30 ans).

Le chiffre d'affaires annuel moyen est de 83 000 €. Depuis 2009, le marché français de la coiffure est à la peine et se contracte (-2,2% en volume pour la seule année 2012). Entre 2008 et 2012, plus de 9000 emplois ont été perdus, soit une baisse de 8,4% du nombre de salariés (FNC, 2014). La concurrence apparaît très forte et on atteint fréquemment le taux de saturation dans certaines zones géographiques. Ces constats entraînent la nécessité d'une stratégie de différenciation pour ces TPE. La Fédération Nationale de la Coiffure affirme ainsi : « Avec une clientèle très exigeante, zappeuse, et, un contexte économique difficile, la rentabilité et la pérennité des activités sont fragilisées : plus que jamais l'emplacement, la disponibilité commerciale, la cohérence du concept marketing, son originalité parfois, la qualité du service et la politique tarifaire sont des éléments de choix concurrentiels déterminants. La capacité des chefs d'entreprise à s'adapter à ce contexte, la pertinence de la politique tarifaire et marketing, la vente additionnelle de produits capillaires et la maîtrise des outils de gestion sont des leviers indispensables pour assurer la pérennité des activités » (FNC, 2014, p. 11). « Au-delà des positionnements en termes de gammes tarifaires et de qualité de service allant du haut de gamme aux formules « discount », la segmentation du marché s'opère également via le développement de concepts liés au développement durable et/ou au commerce équitable, à la coiffure ethnique, à des spécialités techniques (ex : bars à couleur, lissage brésilien...) et le lancement de nouveaux services tels que bar à ongles, bar à chignons, service barbier, relooking..., concepts ou spécialisation que s'approprient également de nombreux indépendants ou groupes d'envergure plus régionale » (FNC, 2014, p. 4)

Dans ce contexte difficile et très concurrentiel, où le positionnement stratégique semble occuper une place importante, on peut ainsi affirmer que la vision stratégique du dirigeant et sa diffusion

auprès des salariés jouent un rôle-clé dans la réussite (ou simplement la survie) de ces TPE. En effet, la qualité du service au client, donc la performance commerciale de ces entreprises (notamment la fidélisation des clients), dépend directement non seulement des compétences techniques des salariés (Hennig-Thurau, 2004), mais également de leur comportement avec les clients : amabilité, ouverture à la discussion, empathie, etc. (Eayrs, 1993 ; Chen & Quester, 2009), en conformité avec la vision stratégique du dirigeant. Ce secteur constitue ainsi un terrain particulièrement adapté à notre recherche.

Avec l'appui de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de la Meuse, douze dirigeantes, représentant 13 salons, ont accepté de participer volontairement à notre recherche. Le tableau 5 présente une synthèse descriptive de cet échantillon.

Tableau 5 : Descriptif de l'échantillon

Nombre total de salons impliqués	13
Nombre de dirigeantes participant à l'étude	12
Nombre total de salariés employés dans ces salons	35
Nombre de salons employant 1 salarié	5
Nombre de salons employant 2 salariés	1
Nombre de salons employant 3 salariés	2
Nombre de salons employant 4 salariés	3
Nombre de salons employant 5 salariés	2
Nombre de salariés participant à l'étude	19
Age moyen des salariés participant à l'étude	29 ans
Nombre de femmes	18
Nombre d'hommes	1
Ancienneté moyenne des salariés participant à l'étude	4 ans

## 2.2. La méthode d'investigation

Nous avons opté pour une stratégie de recherche en deux temps, le but ultime étant d'organiser des focus groups permettant des échanges de points de vue et d'enrichir le recueil des données. Pour cela, nous avons tout d'abord mené des entretiens individuels avec les 19 salariés et les 12 dirigeantes. Nous leur avons posé des questions ouvertes dans un format semi-structuré. Ces questions visaient à recenser leurs propres perceptions individuelles des axes de management susceptibles, selon eux, de faciliter le partage de la vision stratégique dans leurs entreprises. Elles relevaient de trois thématiques : les relations dirigeant-salarié, les relations entre salariés, les relations salariés-organisation. Chaque entretien a été intégralement enregistré puis retranscrit. Une synthèse générale de ces entretiens a été réalisée, sur la base d'une analyse de contenu, selon la méthodologie classique présentée par Bardin (2001).

Ensuite, des ateliers locaux ont été organisés, sous la forme de focus groups. Ces derniers ont constitué un outil de restitution, d'explication et d'approfondissement des opinions de chaque participant sur les conditions du partage de la vision du dirigeant. Dans un premier temps, nous y

avons présenté la synthèse des entretiens individuels. Dans un second temps, nous avons invité les participants (dirigeantes et salariés) à exposer leurs réactions vis-à-vis de cette synthèse et à approfondir leurs points de vue dans un esprit d'échange de pratiques. Quatre ateliers locaux de ont été organisés sur deux sites (deux ateliers par site) avec deux animateurs et un observateur, et une durée moyenne de discussion de 2h30 par atelier.

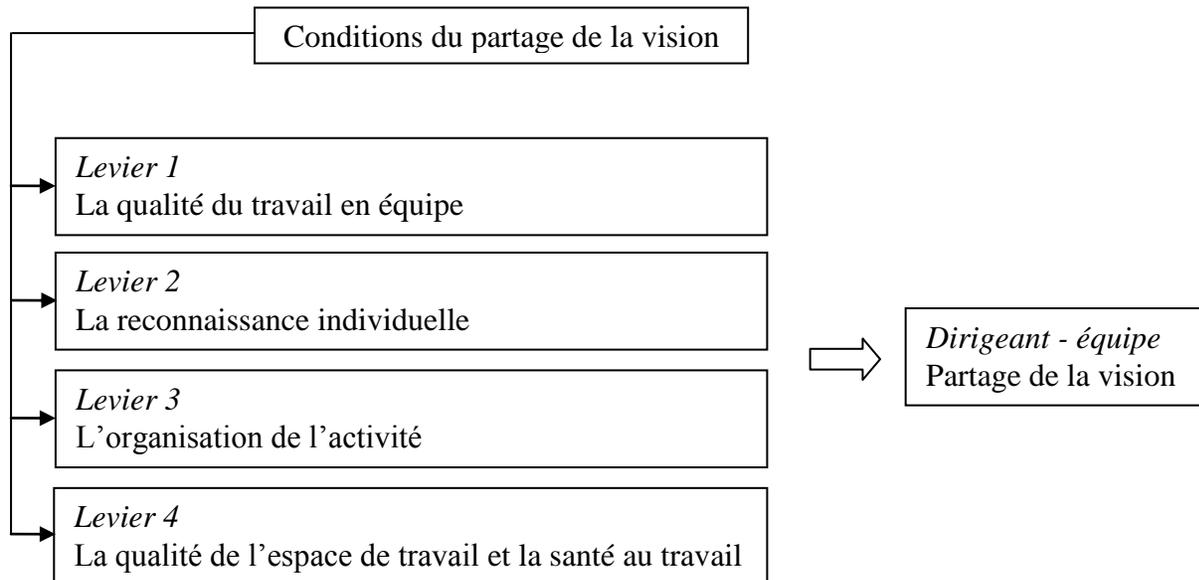
Là encore, des synthèses ont été réalisées par analyse de contenu. Nous avons utilisé une analyse thématique. Ce type d'analyse permet d'identifier les unités sémantiques des propos, afin de produire une synthèse du contenu de l'ensemble des entretiens. Nous avons donc procédé au repérage des idées significatives et à leur catégorisation en thèmes, en tant qu'unités sémantiques de base (ne prenant en compte que les idées, pas les jugements ni les connotations affectives). Nous avons établi, par cette analyse thématique, les segments de discours en lien avec l'objet étudié. Dans notre cas, il s'agissait d'inventorier tous les énoncés sur les conditions du partage de la vision. Ces énoncés constituent les unités de l'analyse et se définissent principalement par leur caractère normalement « irréductible » de base. En effet, une unité ou un élément d'analyse doit correspondre à un message que la personne veut transmettre. Ces éléments sont classés dans des catégories thématiques formalisables dans des affirmations simples, explicites et exhaustives. Ainsi classifiés, ils sont codés de manière à ce que l'on puisse déduire sans difficulté le contenu de chaque thème (d'après le critère de la suggestibilité des codes).

Ce sont les résultats de ces focus groups que nous présentons ci-après. Le principal biais inhérent à cette technique d'investigation qualitative de groupe est qu'il nous a été impossible de différencier les discours des dirigeantes de ceux des salariés, les enregistrements collectifs ne permettant pas de reconnaître *a posteriori* les intervenants (sauf ponctuellement par le sens des propos tenus). Il nous est donc impossible d'affiner l'analyse par la confrontation des représentations de chaque type d'acteur. On peut cependant noter que, globalement, une grande convergence de points de vue domine dans ces échanges.

### **3. Présentation des résultats de l'étude**

Les synthèses des ateliers locaux font apparaître quatre leviers du partage de la vision (figure 4). Les éléments mis en avant lors des focus groups relèvent d'axes de management classiques, mais envisagés sous l'angle de leur rôle perçu dans le partage en question. Pour les participants, il s'agit là de catalyseurs du processus de partage de la vision, de conditions facilitant la diffusion de celle-ci.

Figure 4 : Les leviers du partage de la vision



En ce qui concerne le levier 1, il s'agit pour les participants de développer les coopérations efficaces (« *avoir un esprit d'équipe* »), de réussir ensemble (« *avoir un but commun* ») et définir une stratégie de fonctionnement (« *des règles du jeu pour atteindre les objectifs* »). Les limites à ce levier d'action relèvent de l'importance de l'intensité affective (proximité/promiscuité), de l'effet de groupe (inclusion/exclusion) et des sentiments (amour/rivalité).

La question importante pour les dirigeantes est de savoir comment se positionner au sein de l'équipe : « *Comment puis-je me positionner dans l'équipe... Quelle régulation collective mettre en place ?* ». Le dirigeant apparaît comme un « *entraîneur* » du collectif pour atteindre un « *but commun* » et comme un « *capitaine* » qui facilite le jeu et porte les valeurs de « *solidarité* » de l'équipe.

Pour ce qui est du levier 2, les participants sollicitent les nécessités de la responsabilisation (reconnaître « *ma place* »), de l'écoute des temps de la vie (reconnaître « *mes besoins et mes attentes* »), et de la valorisation financière et managériale (reconnaître « *mon engagement* »). Ce besoin de reconnaissance est associé autant au « *suivi des apprentis* », à la « *première partie de carrière* », à la « *maternité et retour à l'emploi* » qu'à la façon de « *vieillir dans l'emploi* ». La valorisation managériale semble attachée aux entretiens individuels à « *instaurer plus régulièrement* » avec d'autres formes de reconnaissance propre à chaque salon.

Avec « *un salaire fixe plus pourcentage sur CA* », les leviers de rémunération ne sont pas suffisants (« *concurrence, travail dissimulé, motivation...* »). La « *prime par palier* » semble difficile à atteindre et peut conduire à la « *démotivation, désengagement* ». La motivation par les

« *commissions sur vente* » reste un challenge car « *la vente reste une compétence difficile à mobiliser* ».

Pour le levier 3, les participants font référence à la manière de repérer les besoins du salon (« *sur/sous activité* »), de maîtriser les contraintes de l'organisation du travail (« *mise en adéquation avec les besoins* ») et d'appréhender la relation aux clients (« *accueil, écoute, prévention, fidélisation, ...* »). Les principaux questionnements et réflexions concernent la gestion des absences pour maladie (« *comment remplacer le salarié absent ?* »), la gestion des congés de maternité (« *comment faciliter le retour à l'emploi ?* » et la « *réintégration dans le collectif* »), la gestion des congés (« *comment organiser la prise de congés ?* »), la gestion de l'activité (« *comment gérer les aléas de l'activité sur la semaine ?* ») et la gestion des clients (« *comment gérer le comportement des clients ?* »).

Finalement, la question centrale a été de savoir comment « *flexibiliser* » l'organisation du travail tout en tenant compte de la « *qualité de vie de travail* ». L'organisation du travail semble relever d'un « *système de contraintes fortes* » où il est nécessaire d'« *agir sur le mode participatif* ».

Pour le levier 4, les participants relèvent l'importance de l'organisation des espaces de travail (« *environnement, moyens, postes...* ») et de la santé au travail (« *gestes et postures, produits...* »). Les principaux questionnements et réflexions portent sur les situations à risques (« *comment repérer et détecter les situations à risques ?* »), les difficultés d'appropriation (« *comment sensibiliser les salariés à leur capital santé ?* ») et savoir créer les conditions organisationnelles pour réduire les risques (« *exemple : préparation de son poste de travail* »). Le dirigeant est interpellé sur son rôle de préventeur (« *position de coupe et tenue vestimentaire... manipulation des produits* »).

La santé du dirigeant est aussi abordée avec les risques liés à son « *surinvestissement* » sachant qu'il joue souvent un rôle important « *d'amortisseur* » face aux aléas. Il a besoin de distanciation et de prise de recul (« *le modèle Tefal : savoir laisser glisser et ne pas s'accrocher* »). Il s'agit aussi de sensibiliser les fournisseurs (matériel ou agencement) pour qu'ils intègrent dans leur conception une approche globale de l'environnement de travail (« *l'économique, la santé, l'organisationnel et le design...* »).

Le tableau 6 reprend ces 4 axes de management vus comme des conditions facilitatrices du partage de la vision, en donnant pour chacun des exemples d'expressions employées extraits des verbatims correspondants.

Tableau 6 : Exemples de d'extraits de discours par levier du partage de la vision

Axes de management	Extraits de discours
1. La qualité du travail en équipe	« <i>les objectifs sont clairs... »</i> « <i>avoir des relations avec les autres... »</i> « <i>travailler avec un esprit d'équipe... »</i> « <i>si besoin, rendre service aux autres... »</i> « <i>compter sur l'aide des collègues... »</i>
2. La reconnaissance individuelle	« <i>un salaire qui répond à mes besoins... »</i> « <i>me perfectionner et apprendre... »</i> « <i>reconnaître mes compétences... »</i> « <i>reconnaître mes résultats... »</i> « <i>avoir le soutien du dirigeant... »</i>
3. L'organisation de l'activité	« <i>atteindre les objectifs fixés... »</i> « <i>travailler de manière efficace... »</i> « <i>être libre d'organiser son travail... »</i> « <i>le respect de ma vie privée... »</i> « <i>être responsable dans mon travail... »</i>
4. La qualité de l'espace de travail et la santé au travail	« <i>la charge correspond à mes capacités... »</i> « <i>un milieu qui respecte les personnes... »</i> « <i>un environnement sain et sécuritaire... »</i> « <i>avoir de l'influence sur mon milieu... »</i> « <i>regarder l'avenir avec confiance... »</i>

#### 4. Discussion et proposition d'un modèle

La confrontation des résultats que nous venons de présenter avec la littérature nous incite à envisager le partage de la vision stratégique en TPE sous l'angle de la congruence entre le salarié et l'entreprise. Cette perspective nous amène finalement à proposer un modèle décrivant les conditions favorables à la diffusion de la vision en TPE.

##### 4.1. Une triple congruence

Les résultats obtenus dans cette étude mettent en évidence plusieurs éléments importants de la congruence entre le salarié et l'organisation. Rappelons que les théories de la congruence entre les personnes et leur environnement suggèrent qu'une meilleure adéquation est synonyme d'attitudes et de comportements plus positifs de la part des salariés (Osgood et Tannenbaum, 1955). La congruence est souvent précisée de quatre façons : la congruence de valeurs (Chatman, 1991) ; la congruence de buts (Vancouver et Schmitt, 1991 ; Vancouver et al., 1994) ; la congruence entre les besoins/préférences des salariés et les moyens que fournit l'environnement de travail (Cable et Judge, 1994) ; et la congruence entre le caractère de la personne et la culture de l'organisation (Bowen, Ledford et Nathan, 1991). Dans notre étude, le partage de la vision

semble relever de trois types de congruence, dans la continuité des propositions de Bayad et Couteret (2002).

### **Une congruence individuelle : la relation salarié-dirigeant (levier 2).**

Cette relation dyadique serait fonction tout d'abord de la clarté de la vision dans l'esprit du dirigeant et de sa capacité à la livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Le dirigeant tient en effet une place essentielle dans ce type de structure ; il sert souvent de modèle. Aussi, le partage de la vision ne proviendrait pas de l'énoncé que pourrait en faire le dirigeant, mais de la perception du degré de conviction du dirigeant que le salarié déduirait des intentions et de l'observation quotidienne, et répétée, des faits et gestes du dirigeant dans la durée (Bayad et Garand, 1998). On peut parler aussi de « congruence du leadership » en TPE. Nos résultats confirment ce constat. *« Ici, on nous laisse travailler à notre façon, chacun à sa technique. On est libre de faire ce que l'on veut. On a la confiance de la dirigeante. J'ai mes clients qui me suivent et donc c'est bien. J'ai des clients qui me suivent depuis 20 ans, donc c'est que c'est bien ».*

Pour Bennis et Nanus (1985), le leadership est ainsi un élément clé de toute entreprise performante et est indispensable à l'instauration d'une vision puis à la mobilisation de toute l'organisation dans ce cadre. De même, pour Conger et Kanungo (1987), le leader doit être capable de créer une vision, d'être persuasif et d'instaurer la confiance. Ce concept de confiance, très présent dans la littérature sur le leadership, paraît alors jouer un rôle important dans le partage de la vision.

### **Une congruence collective : la relation salarié-équipe (levier 1).**

Une équipe est un ensemble d'individus dont l'effectif réduit permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques dans la poursuite de buts communs. En effet, les comportements des membres d'une même équipe vont avoir tendance à converger, ces derniers adoptant des valeurs communes informelles comme la loyauté, le respect ou encore la fierté. Les individus coopèrent entre eux dans un processus de construction, de développement et de protection d'une identité commune dont l'équipe est porteuse. On peut parler aussi de « congruence des valeurs » au sein de l'équipe. Nos résultats vont dans ce sens. *« On a un bon esprit d'équipe. On a des différences au plan des démarches de travail mais on se complète bien. Ici, il n'y a pas de standardisation des méthodes de travail. Le principal, c'est que le client soit satisfait. En 2010, j'ai été en congé maternité durant 4 mois et mon retour au travail n'a présenté aucune difficulté. Mes collègues m'attendaient de pied ferme ».* Cet extrait d'entretien met en évidence le système de valeurs perçu en relation avec l'importance du travail d'équipe et le respect de l'équilibre travail-famille.

De ce point de vue, la vision du dirigeant de TPE prend comme point d'ancrage le groupe, l'ensemble des membres de l'équipe. La vision est essentiellement évolutive ; elle émane du leader, se transforme en des valeurs communes et aboutit à une philosophie organisationnelle. On peut d'ailleurs l'illustrer concrètement par les travaux de Richards et Engel (1986), qui proposent les moyens suivants : 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 d'histoires, de jargons, de rites et de rituels. Toutes ces méthodes et ces outils contribuent à générer une vision partagée par tous. C'est finalement de la construction d'une culture commune qu'il est question ici.

### **Une congruence instrumentale : la relation salarié-GRH (leviers 3 et 4).**

Certaines personnes (par exemple les jeunes de la génération Y ou les séniors) préfèrent certains types de système de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire des systèmes de gestion qui sont cohérents avec leurs valeurs, leurs besoins, leurs préférences ou leur personnalité. De tels systèmes de GRH se rapprochent du projet et des besoins de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi. Ces espaces de choix peuvent concerner l'organisation du travail, la rémunération, l'aménagement des temps de travail, la formation, la carrière et l'aménagement de l'espace de travail (Colle, 2006). On peut parler aussi de « congruence professionnelle » entre la personne et son activité professionnelle. Nos résultats confirment ce point de vue. *« Les horaires sont contraignants : en galerie, on quitte à 19h00 le samedi alors qu'en ville on ferme plus tôt... Le variable par seuil ne donne pas envie de travailler car il y a le risque de déception et de faire des efforts pour rien. Le variable au réel est plus motivant car ça donne envie de vendre... Je suis entrée chez ... en 2010. J'ai fait des formations techniques et j'évolue dans le métier, c'est plutôt positif »*. Cet extrait d'entretien illustre bien les pratiques RH perçues en relation avec l'organisation du travail, la rétribution et la formation. Les conditions de travail sont aussi évoquées : *« L'enjeu c'est le physique. Le salon qui travaille bien, c'est des journées de 9 à 10 heures. »*.

Or, la vision du dirigeant conditionne largement les pratiques de GRH en PME, et particulièrement en TPE (Bayad et Nebenhaus, 1993 ; Mahé de Boislandelle, 1998). Dans les entreprises où le dirigeant favorise des systèmes de GRH cohérents et la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer l'organisation du travail, le développement des compétences et l'équité, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH nécessaires à la satisfaction des clients ou au maintien de la qualité. Le dirigeant sensibilisera lui-même ses collaborateurs au besoin nécessaire d'une gestion adéquate des ressources humaines de l'entreprise, et cela dans un objectif de partage de la vision. Par contre, d'autres dirigeants préféreront favoriser les ventes dans une logique d'avantage concurrentiel par les prix propre à leur vision. Ces dirigeants auront tendance à utiliser leurs personnels de la même façon que leurs autres équipements, sans se préoccuper du partage de leur vision.

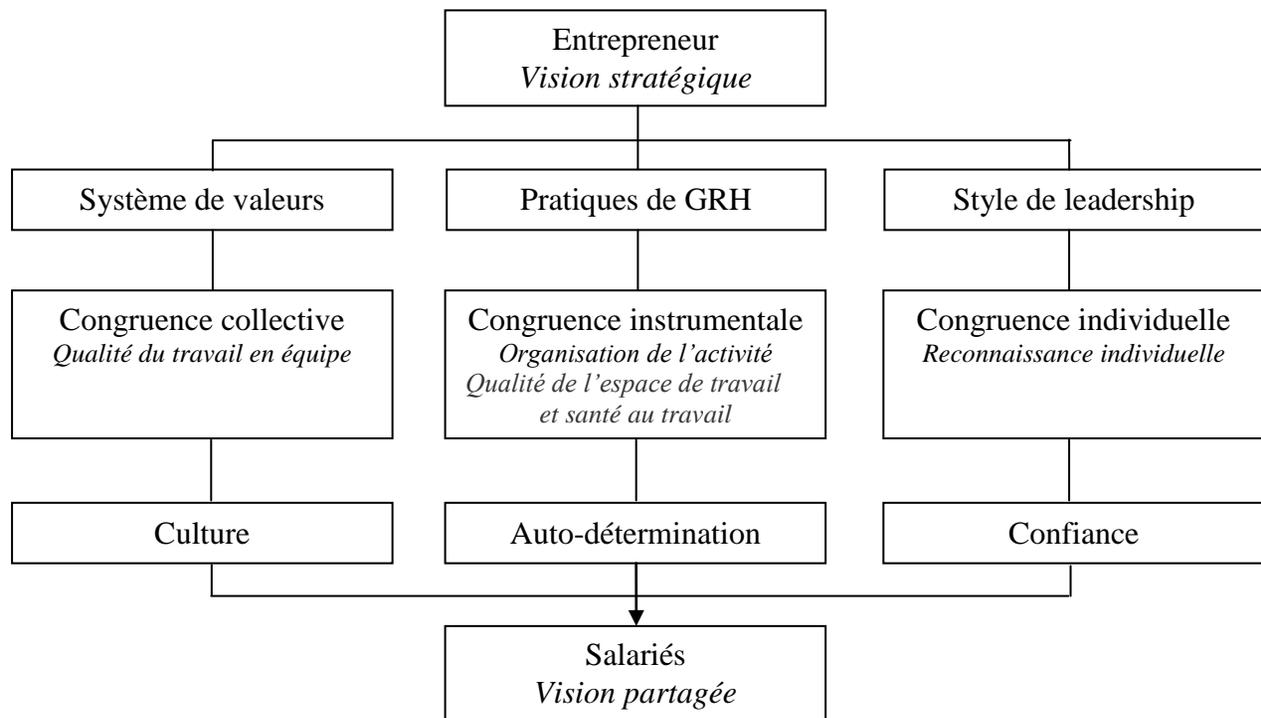
Du point de vue des salariés, la différence entre ces différents types de dirigeants se concrétisera notamment par l'importance de leur sentiment d'autodétermination. Celle-ci est souvent définie comme un sentiment d'autonomie dans le choix et la conduite d'une activité (Deci et Ryan, 1985). De manière plus précise, le sentiment d'autodétermination souligne que la personne cherche à être l'acteur de son propre comportement. Dans notre cas, cela concerne aussi l'organisation du travail, les conditions de travail, les possibilités de formation et les opportunités de carrière. Cela donne au salarié un fort sentiment de contrôle de sa situation de travail et de son projet professionnel. En ce sens, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de

la vision stratégique sur l'existence, le développement, la formalisation et la sophistication des pratiques de GRH en TPE. Le partage de la vision nécessite ainsi un sentiment d'autodétermination des collaborateurs, ce qui requiert des pratiques de GRH allant dans ce sens.

#### 4.2. Proposition d'un modèle de diffusion de la vision en TPE

Envisager ainsi les résultats de notre étude sur les conditions du partage de la vision en TPE sous l'angle d'une triple congruence salarié-entreprise nous permet de proposer un développement du modèle de diffusion de la vision de Bayad et Couteret (2002) (figure 5).

Figure 5 : Modèle de diffusion de la vision en TPE



Ce modèle proposé prolonge et enrichit le modèle initial de Bayad et Couteret (2002), en conservant les trois variables « système de valeurs – pratiques de GRH – style de leadership », mais en affinant leur déclinaison par les leviers mis en évidence dans notre étude, interprétés comme une triple congruence entre le salarié et la TPE.

Rappelons que ce modèle ne prétend pas représenter l'intégralité du processus de partage de la vision (notamment de ses moyens), mais plutôt les conditions favorables à la diffusion de celle-ci, compte-tenu des résultats de notre étude.

## CONCLUSION

L'objet de cette recherche était d'étudier les conditions du partage de la vision stratégique des dirigeants de TPE. Dans la lignée des recherches de Bayad et Couteret (2002), les résultats obtenus nous permettent de proposer un modèle de diffusion de la vision stratégique de l'entrepreneur. De ce point de vue, nos résultats mettent en évidence que le partage de la vision paraît relever d'une triple congruence entre le salarié et la TPE : une congruence individuelle (relation salarié-dirigeant) ; une congruence collective (relation salarié-équipe) ; et une congruence instrumentale (salarié-GRH). En effet, le partage de la vision du dirigeant relève d'un processus qui change et transforme les individus en tenant compte des valeurs, de l'éthique, des normes et des buts de chacun à long terme. Le partage de la vision implique, pour le dirigeant, d'évaluer les motivations des collaborateurs à travailler en équipe, leur environnement de travail, la reconnaissance de leur travail et la satisfaction de leur besoins.

Un avantage de la méthode qualitative retenue dans cette recherche (entretiens, observations et focus group) a été de laisser la parole aux acteurs. Les conditions du partage de la vision ont été identifiées à partir des mots qu'ils ont utilisés. Cependant, cette étude présente plusieurs limites. Tout d'abord, tous les facteurs explicatifs du partage de la vision n'ont pas été recensés. Nous n'avons pas pris en compte les variables psychologiques, démographiques ou économiques impliquées dans ce processus. De plus, cette étude s'est fondée sur un petit échantillon de 13 TPE toutes issues du même secteur d'activité. Il faudrait approfondir la recherche auprès d'un nombre plus conséquent de salons de coiffure, en différenciant davantage les types de salons (indépendants, franchisés, haut de gamme, etc.) et en adoptant un mode de recueil de données (entretiens individuels) permettant de repérer les différences de représentations par type d'acteur (dirigeant *vs* salarié). Dans ce cadre, le recours à des cartes cognitives permettrait de croiser les représentations mentales des acteurs concernés.

Par la suite, il faudrait également pouvoir comparer nos résultats avec une étude menée auprès d'autres TPE de secteurs différents pour en généraliser la portée.

Le modèle proposé et la problématique à laquelle il se rattache suggèrent également plusieurs prolongements, en renvoyant à au moins trois axes de recherche complémentaires :

- « *Le ralliement par la vision* » ; le dirigeant est celui qui est le plus à même, quelles que soient les circonstances, de percevoir l'objectif fondamental, le but, la raison d'être de son entreprise. Cette faculté de perception, cette « *vision* », porte toujours sur une situation future qui n'a jamais existé par le passé. Si les dirigeants de TPE savent ce qui est important pour l'avenir de leur organisation, cette vision n'est pas pour autant une pure émanation de leur génie transcendant. Ils sont précisément capables de dégager de l'ensemble des signaux qui alimentent la vie quotidienne d'une TPE, une vision clairement structurée de l'avenir mais qui doit être simple, facile à comprendre et stimulante.

- « *La capacité à transmettre la vision* » ; il ne suffit pas au dirigeant de TPE d'avoir une vision. Encore faut-il qu'il fasse partager son rêve à tous les membres de l'organisation afin que chacun y adhère pleinement et durablement. Pour cela, il doit utiliser des méthodes de gestion et s'exprimer dans des termes qui frappent l'imagination et suscitent l'adhésion de ses collaborateurs. De nombreuses recherches en PME mettent l'accent sur la diversité des moyens utilisés par les dirigeants pour transmettre leurs messages.

- « *La capacité à gagner la confiance des autres* » ; après la vision et la clarté des objectifs, le dirigeant de TPE doit également incarner la continuité et la conviction. Il joue en effet le rôle du protecteur préservant les membres de son équipe de l'environnement externe et des conflits internes à l'organisation. Ce qui permet à l'équipe de poursuivre son objectif fondamental dans une ambiance de travail saine et libérée des nuisances extérieures. Rappelons que pour gagner la confiance des autres, il importe que le dirigeant ait avant tout confiance en lui.

-

## Bibliographie

- ALONSO, A. D., et NORTHCOTE, J. (2010). « Small winery operators and business vision: A Western Australian case », *Journal of Wine Research*, vol. 21, n° 1, pp. 19-34.
- AVENIER, M.J. (1996). « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques », 5<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Lille.
- BARDIN, L. (2001). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- BAYAD, M., EL FENNE, A. et AIT RAZOUK, A. (2012). « Vision stratégique et facteurs clés de succès (FCS) en PME », 11<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Brest.
- BAYAD, M. et COUTERET, P. (2002). « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Montréal.
- BAYAD, M. et GARAND, D.J. (1998). « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Metz, France.
- BAYAD, M. et NEBENHAUS, D. (1993). « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », 4<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, HEC-Paris.
- BENNIS, W. (1982). « Leadership Transforms Vision into Action », *Industry Week*, vol. 213, n°5, pp.54-56.
- BENNIS, W. et NANUS, B. (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Inter Éditions.
- BOWEN, D. E., LEDFORD, G. E. et NATHAN, B. R. (1991). « Hiring for the Organization, not the Job », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°4, pp. 35-51.
- CABLE, D. et JUDGE, T. A. (1994). « Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective », *Personnel Psychology*, vol. 47, n°2, pp. 317-348.
- CARRIERE, J. B. (1990). « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°3-4, pp. 301-325.
- CHATMAN, J.A. (1991). « Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n°3, pp. 459-484.
- CHEN, S.C. et QUESTER, P.G. (2009). « A value-based perspective of market orientation and customer service », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 16, n°3, pp.197-206.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., PEARSON, A. W. et BARNETT, T. (2012). « Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n° 2, pp. 267-293.
- COLE, M. S., HARRIS, S. G., et BERNERTH, J. B. (2006). « Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, n° 5, pp. 352-367.

- COLLE, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : vers un sentiment d'autodétermination*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.
- 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, pp. 637-647.
- COSSETTE, P. (2003). « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n°1, p.1-17.
- DECI, E.L. et RYAN, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum Press.
- EAYRS, M. (1993). « Time, trust and hazard: Hairdressers' symbolic roles », *Symbolic Interaction*, vol.16, n°1, pp. 19-37.
- FILION, L.J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'Entrepreneur.
- FILION, L.J. (1996). *Partage de la vision : réflexions préliminaires*, Cahier de recherche n°1996-09-01, HEC Montréal, [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/96-09-01-partage-vision.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/96-09-01-partage-vision.pdf).
- FILION, L.J. et LIMA, E. (2011). « Le partage de la vision dans les très petites entreprises », *Entreprendre & Innover*, n°9-10, pp. 7-20.
- FNC (2014). *Le marché de la coiffure et les défis de la reconquête économique*, <http://www.fnc.fr/images/stories/business/chiffres/STATS-2014-EDITION.pdf>.
- HENNIG-THURAU, T. (2004). « Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n°5, pp. 460-478.
- HOWELL, J. M., et SHAMIR, B. (2005). « The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, pp. 96-112.
- HUNSICKER, J.Q. (1986). « Vision, Leadership and Europe's Business Future », *The McKinsey Quarterly*, Spring, pp. 22-39.
- JAOUEN, A. et TESSIER, N. (2008). « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Dakar, Sénégal.
- JAOUEN, A. et TORRES, O. (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.
- JING, F.F., AVERY, G.C. et BERGSTEINER, H. (2014). « Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 31, n° 2, pp. 599-620.
- KANTABUTRA, S., et AVERY, G. C. (2002). « Proposed model for investigating relationships between vision components and business unit performance », *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, vol. 8, n°2, pp. 22-39.
- KOHLES, J. C., BLIGH, M. C., et CARSTEN, M. K. (2012). « A follower-centric approach to the vision integration process », *Leadership Quarterly*, vol. 23, n°3, pp. 476-487.
- LEVY-TADJINE T. (2012). « Entrepreneuriat et vision stratégique... : Descente au pays des «borgnes» et des «myopes» en compagnie de David Galula », *11<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME)*, Brest, France.
- LIBERMAN-YACONI, L., HOOPER, T. et HUTCHINGS, K. (2010). « Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector », *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n°1, pp. 70-95,

- LIMA, E. (2012). « Les liens entre représentations entrepreneuriales et vision partagée : Étude d'équipes de dirigeants de PME », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, n°44, pp.199-225.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996). « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », 3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec.
- MAHE de BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica.
- MILLS, C. et PAWSON, K. (2012). « Integrating motivation, risk-taking and self-identity: A typology of ICT enterprise development narratives », *International Small Business Journal*, vol. 30, n°5, pp. 584–606.
- MORRIS, E. (1987). « Vision and Strategy », *Journal of Business Strategy*, vol. 8, n°2, pp. 51-58.
- NORDQVIST, M. (2012). « Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas », *International Small Business Journal*, vol.30, n°1, pp. 24–40.
- OSGOOD, C.E. et TANNENBAUM, P.H. (1955). « The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change », *Psychological Review*, vol. 62, n°1, pp. 42-55.
- RICHARDS, D. et ENGEL, S. (1986). « After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions », in J.D. Adams (Ed.), *Transforming Leadership: From Vision to Results*, Miles River Press, pp. 199-214.
- SASHKIN, M. (1988). « True Vision in Leadership », *Training and Development Journal*, vol. 40, n°5, pp. 58-61.
- SCHMITT, C., GALLAIS, M. et BOURGUIBA, M. (2008). « Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : Besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche », in : *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Schmitt, C. (Ed.), Presses de l'Université du Québec, pp. 175-192.
- SOGBOSI, B. (2012). « Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique », 11<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Brest.
- TIMMONS, J.A. et SPINELLI, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 8<sup>ème</sup> édition, McGraw-Hill.
- TORRES, O. (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp. 119-138.
- VANCOUVER, J.B. et SCHMITT, N. (1991). « An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence », *Personnel Psychology*, vol. 44, n°2, pp. 333-352.
- VANCOUVER, J.B., MILLSAP, R. et PETERS, P. (1994). « Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n°5, pp. 666-679.
- VARRAUT, N. (1998), « Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME », 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Metz, France.
- VARRAUT, N. (1999), « De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant-proprétaire de PME », *Économies et Sociétés, Sciences de gestion*, vol. 26-27, n°6-7, pp. 146-166.
- WILKINS, A.L. (1989). *Developing Corporate Culture: How to successfully change an organization without destroying it*, Jossey-Bass, San Francisco.