

La cognition du propriétaire dirigeant et la croissance des entreprises - Vers une nouvelle perspective de recherche

Mohamed EL HAKIOU^{#1}, Abdenbi LOUITRI^{*2},

[#] Faculty of law, Economic and Social studies, Cadi Ayyad University, Marrakech, Morocco
Research Group on Family Business Strategies and Organizations (GREFSO)

¹elhakioui.med@gmail.com

² a.louitri@uca.ac.ma

Abstract—

Dans cet article, nous avons essayé de mettre en exergue l'importance de la cognition du propriétaire dirigeant dans l'étude intégrative de la croissance des PME. En faisant, nous avons tenté d'explicitier l'importance de cet acteur dans le système de gestion de la PME. En outre, une présentation globale du concept de la cognition et de sa place dans le phénomène de la croissance a été conduite.

Keywords—

Propriétaire dirigeant de la PME, la croissance des PME, approche cognitive, cognition entrepreneuriale.

I. INTRODUCTION

La croissance des entreprises constitue un terrain de recherche majeur en science de gestion. Malgré la richesse de la littérature portant sur ce phénomène, sa contribution reste limitée à cause de la fragmentation dont elle souffre. La majorité des chercheurs se focalisent généralement sur l'étude d'aspects bien distincts. Or, la compréhension d'un phénomène complexe tel que la croissance nécessite, d'abord, la constitution d'une connaissance généralisable sur chaque aspect et, ensuite, chercher à étudier la globalité du phénomène en se concentrant sur l'analyse de l'interaction entre ces éléments (Davidsson et Wiklund, 2006).

L'analyse de la littérature dévoile une distinction entre la grande entreprise et la PME au niveau des variables indépendantes. D'une part, l'étude de la grande entreprise porte directement sur des aspects managériaux comme la stratégie, la structure organisationnelle, etc. D'autre part, l'étude de la PME passe souvent par son dirigeant, souvent propriétaire. Cette seconde tendance découle de la spécificité de la PME faisant de son dirigeant le centre et le noyau de la décision. En effet, le dirigeant s'implique dans tous les aspects de gestion de la PME (Julien et Marchesnay, 1988). Plusieurs chercheurs ont poussé cette spécificité de telle sorte que le dirigeant est souvent confondu avec son PME (Torrès, 1997 ; Julien et Marschenay, 1996). Cette symbiose « PME/propriétaire dirigeant » est au cœur du système de fonctionnement de la PME. Plus encore, quand ce dirigeant est également propriétaire de la PME, il devient le principal stakeholder (Jennings et Beaver, 1997) et jouit par conséquent d'un grand pouvoir de décision. Pourtant, le postulat de la centralité du dirigeant de PME soulève la question de la

contrôlabilité et la gouvernance de la PME. En dépit de ces interrogations, il semble pertinent d'approfondir l'étude du propriétaire dirigeant en tant que facteur explicatif important de la croissance des PME (Verstraete et Saporta, 2006).

Généralement, il est difficile de distinguer les travaux portant sur l'entrepreneur des travaux portant sur le dirigeant de la PME. Torres (1997) souligne que le champ de la PME fait partie du champ plus global d'entrepreneuriat. La littérature portant sur l'entrepreneur distingue deux groupes d'approches. Le premier groupe appelé « approches par les traits » prône une démarche ontologique en s'intéressant à l'étude de la personne qui mène l'acte entrepreneurial. Depuis les années 1990, l'approche praxéologique a pris de l'ampleur en mettant l'accent sur le comportement de l'entrepreneur et comprendre comment l'acte entrepreneurial est conduit.

Bien que les approches ontologiques et les approches praxéologiques de l'entrepreneur aient contribué à approfondir la recherche en PME, leurs différences théoriques et méthodologiques ne cessent d'empirer le dispersément et la fragmentation de la recherche sur la croissance des PME. En outre, dans le contexte de la PME où l'entreprise peut être étudiée à travers son propriétaire dirigeant, il semble qu'un rapprochement entre ces deux approches complémentaires peut constituer une piste de recherche prometteuse. Cette constatation nous amène à s'interroger sur la perspective théorique et méthodologique la plus appropriée pour associer les deux approches et permettre une lecture intégrative de la croissance des PME.

L'objet de cet article consiste à interroger l'aptitude de la perspective cognitive à soulever cette dualité de être/faire ou de qui/comment. En d'autres termes ce travail cherche à répondre à la question suivante : Dans quelle mesure, la perspective cognitive est elle capable de dépasser la dichotomie approche ontologique/approche praxéologique en permettant une lecture intégrative du phénomène de la croissance des PME ?

II. LE PROPRIETAIRE DIRIGEANT ET LA CROISSANCE DES PME- ETAT DES LIEUX

Cet article sera l'occasion d'interroger le postulat

d'omniprésence et d'omnipotence du propriétaire dirigeant dans le système de prise de décision de la PME. De même, nous nous attachons à relever les principales approches du propriétaire dirigeant et montrer que leurs contributions à l'étude de la croissance de la PME restent limitées et fragmentées. En effet, cet article vise à examiner avec un œil critique la littérature concernant la croissance des PME afin de proposer une perspective plus cohérente avec l'état d'avancement de la recherche relative à cette thématique.

Les questions de gouvernance, de contrôlabilité et du pouvoir sont toutes au cœur du débat en PME. Si la gouvernance des PME est encore une boîte noire à explorer, on peut toutefois signaler que sa mise en place est conditionnée par son propriétaire dirigeant.

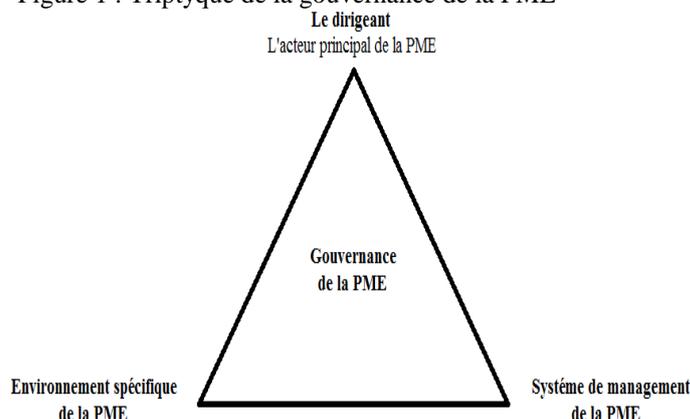
Torres (2002) dépasse les approches descriptives qui se penchent sur la mise au point d'un inventaire des spécificités des PME à une approche explicative unissant l'ensemble de ces caractéristiques autour d'un concept intégratif qu'est le mix de proximité, et qui englobe entre autres les proximités: spatiale, temporelle, fonctionnelle, hiérarchique, etc. C'est ce concept qui synthétise les caractéristiques de la PME classique en tant que lieu d'action et de réflexion centralisée, faiblement spécialisée, dotée de système d'information simples et favorisant des stratégies intuitives et peu formalisées.

De même, Torres (2002, p 14) reconnaît l'importance cruciale de la volonté du dirigeant en soulignant que la proximité est un « *principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise* ». En effet, si la vision classique du dirigeant de la PME se focalise sur son aptitude à privilégier le renforcement et la préservation de son emprise sur l'entreprise, le courant de la dénaturation permet de s'arrêter sur des réalités contextuelles et paradoxales dont la compréhension exige l'analyse du choix et de la volonté du dirigeant. Dans cette perspective, la proximité peut être appréhendée comme un continuum au sein duquel la position du dirigeant n'est que le reflet de sa volonté. La question de la volonté du dirigeant suscite la dualité caractérisant les théories des organisations: l'école volontariste versus l'école déterministe. Selon les tenants de l'approche déterministe, l'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement et aux pressions qui en découlent. L'importance est accordée à l'environnement qui oriente et contraint les décisions de l'organisation. Pourtant, ce n'est qu'avec les recherches en sciences de décision et de sociologie (Crozier et Friedberg, 1977) que le courant du volontarisme s'est épanoui. L'approche volontariste accorde plus d'importance aux choix des décideurs dans le management des organisations. L'attention est portée sur les dirigeants et leurs actions stratégiques qui reflètent ce volontarisme. Ce courant trouve sa crédibilité dans le cadre des organisations fortement centralisées, de petite taille et flexibles. Toutes ces spécificités découlent du principe du mix de proximité qui caractérise le champ de la PME. Ainsi, la

PME s'est imposée comme champ de référence des théories volontaristes avant qu'elle soit un champ de recherche spécifique (Guilhon, 1998). Le volontarisme n'élimine pas le déterminisme environnemental, mais cherche à mettre l'accent sur la marge de manœuvre importante dont dispose le dirigeant.

En s'inscrivant dans une approche dynamique et systémique, Balhadj et Ferhane (2006) interroge le concept de la gouvernance dans le contexte des PME comme étant le résultat de l'interaction des éléments du triptyque suivant :

Figure 1 : Triptyque de la gouvernance de la PME



Source 1: Balhadj et Ferhane (2006)

L'analyse de la gouvernance des PME exige de tenir compte des différents facteurs. Le premier facteur est relatif à la structure du capital de la PME. En effet, le système de gouvernance d'une PME diffère selon qu'elle soit une entreprise individuelle, à plusieurs associés, ou familiale. Cependant, quelle que soit cette structure, le dirigeant occupe une place centrale dans le processus de prise de décision. Le second facteur est attiré au comportement managérial du dirigeant, c'est-à-dire son attitude par rapport au pouvoir et aux styles de management préférés (style autocratique, style paternaliste, style participatif), etc. Le troisième facteur renvoie aux caractéristiques de l'environnement stratégique de l'entreprise. En dernier lieu, les choix stratégiques adoptés par le dirigeant afin de réaliser les objectifs fixés.

Pour Guilhon (1998), la définition de la PME repose essentiellement sur l'examen de la notion de contrôlabilité. Ce concept renvoie à la capacité du dirigeant à contrôler le système organisationnel afin de réaliser les objectifs définis. Selon cet auteur, l'entreprise reste une PME tant que le dirigeant maintient un niveau de contrôlabilité des interactions qui préserve une cohérence entre les objectifs fixés et les performances réalisées. Ainsi, selon la conception de Guilhon, au dessous d'un certain niveau de contrôlabilité, l'entreprise sort du champ de la PME. S'inscrivant dans le même débat, Torres (1998) distingue entre deux types majeurs de PME. D'abord, une PME classique dont le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion et dont la contrôlabilité est figée et adaptative. Ce premier type correspond au paradigme de la spécificité de la PME. Ensuite, une PME

managériale dont le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de la PME et dont la contrôlabilité est élargie, partagée ou organique. Cette PME est dite dénaturée du fait qu'elle tend à perdre les spécificités de la PME classique et se rapproche plutôt du fonctionnement de la grande entreprise. Dans ce sens, la question de la contrôlabilité en PME n'est que le résultat de la volonté du dirigeant.

En s'inscrivant dans une approche dynamique, Guilhon (1990) souligne que la PME est le fruit des changements nés de l'interaction des caractéristiques du dirigeant et des modes d'organisation choisis. Le dirigeant est contraint à procéder à des arbitrages, en gérant ces interactions, afin de maintenir un équilibre qui lui garantit un niveau de contrôlabilité acceptable. Selon le contexte, le dirigeant procède à des développements ex-ante ou ex-post pour éviter une perte accrue de contrôlabilité. Dans ces sens, les orientations stratégiques du dirigeant impliquent différentes formes de contrôlabilité. En intégrant la typologie des propriétaires dirigeants de Marchesnay (1991), trois formes de contrôlabilités peuvent être identifiées :

Tableau 1 : Formes de contrôlabilité selon la stratégie adoptée et profil du propriétaire dirigeant

Profil du propriétaire dirigeant	Stratégie adoptée	Forme de contrôlabilité
<ul style="list-style-type: none"> • CAP anticipatif ou opportuniste (croissance-autonomie-pérennité) 	Stratégie de croissance	Organique
<ul style="list-style-type: none"> • CAP anticipatif ou opportuniste (croissance-autonomie-pérennité) ou • PIC-proactif (pérennité-indépendance-croissance) 	Stratégie réseaux	Elargie ou partagée
PIC-réactif	Stratégie de survie	Adaptative
PIC artisan	Rejet du développement pour conserver la contrôlabilité	Contrôlabilité figée

Source 2 : Réalisation personnelle (inspirée de Guilhon, 1998 et Marchesnay, 1991)

Le propriétaire dirigeant de type CAF-anticipatif ou

Tableau 2: Les courants théoriques en entrepreneuriat :

La portée de la question	Courants	Périodes	Auteurs fondateurs	Description
Répond à la question	Ecole économique	2	Schumpeter,	Elle se focalise sur la fonction

opportuniste, qui aspire à la croissance en premier lieu, n'hésite pas à s'inscrire dans une dynamique de changement, parfois radicale, afin de saisir les évolutions de l'environnement perçues comme des opportunités. Le type de contrôlabilité exercée par le dirigeant est organique. Pourtant, l'exploitation de certaines opportunités exige la mise en place de coopérations et de partenariats permettant l'élargissement de la contrôlabilité des dirigeants en passant à une contrôlabilité partagée ou élargie. Ces stratégies réseaux peuvent également être adoptées par des dirigeants de type PIC-réactif afin d'assurer la survie de l'entreprise. Il s'agit surtout des secteurs en déclin où les regroupements et les partenariats sont requis pour la survie des entreprises. Quand l'entreprise manque de ressources (matériels, financiers et de temps) pour faire face aux défis stratégiques qu'impliquent les changements de l'environnement, le dirigeant-réactif est contraint à adopter des stratégies adaptatives visant la survie de l'entreprise, souvent via l'efficacité. Il s'agit dans ce cas d'une contrôlabilité adaptative qui peut s'empirer en une perte de contrôlabilité lorsque le dirigeant est dépassé par le cours des événements. Le dirigeant de type PIC-artisan, quant à lui, prône une indépendance financière de son entreprise au détriment de sa croissance. Une faible interactivité envers l'environnement et une forte aptitude de technicité constitue les principales caractéristiques de ce type de dirigeant.

L'analyse de la littérature montre que l'entrepreneuriat est un champ de connaissances traversé par de nombreux courants. Cinq semblent avoir marqué la recherche. Le tableau suivant synthétise ces différents courants ainsi que l'apport de chacun.

portant sur le « quoi » du phénomène entrepreneurial		derniers siècles	Penrose, Kirzner	économique de l'entrepreneur : contribuer à l'équilibre et au déséquilibre des marchés.
Des courants centrés sur l'entrepreneur comme étant l'acteur principal du phénomène entrepreneurial. Ces courants dits ontologiques s'intéressent à la question du « qui » et de « pourquoi » du phénomène entrepreneurial.	Ecole des traits ou école psychologique	Depuis les années 1950	McClelland	Elle cherche à affiner le profil de l'entrepreneur en repérant des traits discriminants permettant de les différencier du reste de la population.
	Ecole de la décision ou école cognitive	Depuis les années 1990	Shapiro, Krueger	Elle s'intéresse au processus cognitif menant vers une décision entrepreneuriale.
Ces deux courants d'ordre praxéologique marquent le basculement de la question du qui vers une question du « comment » du phénomène entrepreneurial.	Ecole du processus ou du comportement	A partir de 1990	Gartner, Bruyat	Le processus porte sur la manière de poursuivre la décision entrepreneuriale. Elle concerne le processus d'émergence organisationnelle qui accompagne la mise en place de la décision entrepreneuriale.
	Ecole de l'organisation entrepreneuriale ou du corporate entrepreneurship		Miller, Burgelman, Stevenson, Jarillo	Ce courant porte sur la persistance entrepreneuriale et cherche à répondre à la question : Comment des organisations existantes parviennent-elles à poursuivre une orientation entrepreneuriale ?

Source 3: Inspiré de Messeghe et Sammut (2011)

Plusieurs auteurs ont participé à l'enrichissement du débat portant sur l'entrepreneur. De Cantillon à Kirzner, en passant par Say et Schumpeter, la perception des caractéristiques de l'entrepreneur diffère d'une école à une autre. Dans un premier temps, Cantillon définit l'entrepreneur par sa faculté à prendre du risque. Say ajoute à cette dernière la capacité de l'entrepreneur à initier des stratégies proactives. Schumpeter et Kirzner présentent l'entrepreneur comme un créateur/découvreur et exploitateur des opportunités. Ces auteurs s'inscrivent dans l'école économique de l'entrepreneur.

En puisant des travaux de la psychologie, l'approche ontologique confère un poids important aux caractéristiques intrinsèques de l'individu (traits de personnalité) dans la définition du phénomène entrepreneurial. Elle cherche à distinguer les entrepreneurs des non entrepreneurs afin d'expliquer pourquoi les entrepreneurs réussissent là où les autres échouent. Cette perspective était l'objet de plusieurs critiques notamment celle de Gartner (1988) qui consiste en l'absence d'un consensus sur une définition unique de l'entrepreneur, une situation traduisant l'état préparadigmatique du champ d'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005). La diversité et l'abondance des traits attribués à l'entrepreneur n'ont rien ajouté aux efforts conduits pour distinguer l'entrepreneur. Cette situation a conduit à des travaux incomparables, parfois contradictoires, et à une difficulté au niveau de la généralisation et de l'actionnabilité des résultats qui en découlent. Face à cette situation complexe,

Gartner propose de s'intéresser à la danse (l'acte entrepreneurial) qu'au danseur (l'entrepreneur). Cette approche a regagné l'intérêt des chercheurs depuis les années 2000.

Malgré les critiques qui lui ont été adressées, plusieurs travaux de l'école des traits ont bénéficié des avancées réalisées dans les champs de la psychologie sociale et de la cognition. Ainsi, après 1990, plusieurs cadres théoriques (la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) ; théorie de l'événement entrepreneurial de Shapiro (1975)...) et plusieurs concepts (l'autofinancement...) ont été mobilisés pour renforcer le pouvoir explicatif des approches ontologiques.

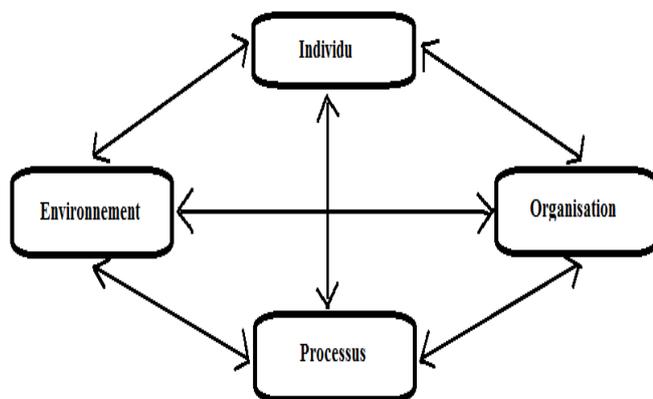
A partir des années 1990, les chercheurs en entrepreneuriat commencent à s'intéresser davantage à la façon dont l'entrepreneur gère son affaire plutôt qu'à ces caractéristiques intrinsèques. Ainsi, au lieu de s'intéresser aux traits de l'entrepreneur, son comportement est désormais devenu l'objet d'étude (Bird et al. 2012). Cette nouvelle orientation, dite praxéologique, se consacre aux compétences et aux comportements des entrepreneurs. L'approche comportementale de l'entrepreneur se focalise sur les tâches fondamentales de l'entrepreneur. Dans cette veine, un effort a été mené afin d'identifier, classifier et décrire ces tâches. Ces répertoires de comportement étaient développés dans une logique managériale favorisant un phénomène d'imitation. Ainsi, l'entrepreneur est invité à adopter et donner plus d'importance aux listes de comportements identifiés. Il s'agit en quelques sortes du principe de « one best way » développé

par Taylor.

Bien que les chercheurs soient intéressés aux comportements des entrepreneurs, l'attention était orientée d'avantage aux compétences entrepreneuriales permettant de perfectionner les principales actions de l'entrepreneur afin d'amélioration de performance de l'entreprise. En effet, à partir des années 1970, les chercheurs en sciences de gestion se sont intéressés aux compétences des dirigeants et leur lien avec la performance de l'entreprise (Mintzberg, 1974). Ces travaux supposent l'existence de pratiques managériales favorisant l'amélioration de la performance organisationnelle. D'une façon générale, Pettersen et St Pierre (2009) définit la compétence comme l'ensemble de caractéristiques ou comportement permettant à la personne qui les détient d'agir efficacement dans un contexte donné. Pour donner plus d'utilité managériale à cette notion, plusieurs auteurs proposent de limiter la définition aux dimensions comportementales observables et améliorables via l'expérience et la formation, et de s'éloigner de construits psychologiques abstraits difficilement modifiables par le dirigeant (Pettersen & St Pierre, 2009). Ce n'est qu'au début des années 1990 que la recherche portant sur les compétences entrepreneuriales ont pris d'importance. Ces recherches ont conduit à des répertoires et des référentiels de compétences qui renvoient, chacun, à une problématique et un contexte donnés. A titre d'exemple, Loué et al. (2008) se sont basés sur les travaux des dernières 20 ans afin de proposer un référentiel des compétences contextualisées en fonction des différentes étapes du processus entrepreneurial. Dans l'ensemble, cette approche repose sur la théorie des capacités dynamiques comme source d'avantage compétitif et de performance (Eisenhardt & Martin, 2000).

Les défenseurs de l'approche praxéologique estiment que l'analyse de l'entrepreneur n'a pas de sens que si on l'intègre dans son milieu environnant. L'entrepreneur est en lien avec une organisation et un environnement desquels on ne peut l'extraire sans perdre en pertinence d'analyse. L'entrepreneur devient donc, selon cette approche, un des éléments d'un système complexe que Gartner (1985) synthétise par la figure suivante :

Figure 2: Modélisation du phénomène entrepreneurial



Source : Gartner (1985)

Selon Messeghme et Sammut (2011), l'originalité de ce modèle réside dans la présentation du processus entrepreneurial comme élément parmi d'autres au sein du système entrepreneurial global. De nombreux travaux ont tenté d'apporter une contribution en termes de modélisation du processus entrepreneurial (Shapero, 1975 ; Gartner, 1985 ; Bruyat, 1993) et du phénomène entrepreneurial (Verstraete, 1999). La majorité de ces auteurs s'accordent à penser que la dimension processuelle est incontournable pour étudier le phénomène entrepreneurial. L'introduction du concept processus permet de mettre l'accent sur l'importance de la dimension temporelle dans l'analyse du phénomène entrepreneurial.

Quoique l'approche praxéologique prétende plus de subjectivité et d'actionnabilité, elle semble insuffisante pour cerner l'entrepreneur dans son intégralité. En effet, développer une compréhension intégrative sans prise en compte des caractéristiques ontologiques de l'entrepreneur apparaît une tâche difficile. Une meilleure compréhension du phénomène entrepreneurial nécessite la mise en valeur de la complémentarité de ces approches via l'adoption de cadres intégratives, unissant traits, compétences, comportement et capables de proposer une lecture holiste du phénomène étudié. En effet, pour développer une capacité, il faut prendre en compte un certain nombre de traits psychologiques inhibiteurs ou favorisant, en d'autres termes la prédisposition psychologique et cognitive de l'entrepreneur à développer une telle capacité. Afin de rassembler et de croiser ces différentes caractéristiques comportementales et/ou psychologiques, plusieurs chercheurs ont développé diverses typologies. Cette approche typologique a l'avantage d'aborder l'entrepreneur dans une perspective globale puisqu'elle situe les dirigeants dans leur histoire d'entreprendre, cependant, il n'y a pas de consensus méthodologique (échantillons hétérogènes) ou théorique (concepts peu homogènes) sur son utilité (Messeghme et Sammut, 2011). Cette situation affaiblit la crédibilité d'une approche qui cherche la simplification au détriment de la réalité complexe.

Baron (2004) relève trois principales questions du champ d'entrepreneuriat : Pourquoi des personnes et pas d'autres choisissent devenir des entrepreneurs ? Pourquoi des personnes et pas d'autres sont capables d'identifier des opportunités d'affaires profitables ? Pourquoi des entrepreneurs réalisent des performances élevées ? Avant 1990, les chercheurs ont essayé de traiter ces questions en se référant à l'approche par les traits et aux approches psychologiques. Devant la fragmentation, la contradiction et l'ambiguïté des résultats de ces approches, plusieurs chercheurs, notamment Pew & Mavor (1998), ont appelé à développer des représentations intégratives du comportement humain. Dans ce sens, Sarasvathy (2004: 717) précise que :

"[...] instead of trying to explicate the relationship between the psychology of the individual entrepreneur (say, self-

efficacy or risk propensity) with performance (say, survival or ROI), we could try to understand how entrepreneurs with certain levels of self-efficacy or given propensities for certain types of risk fashion particular strategies in particular industries or create firms with particular exit strategies and so on."

Mintzberg (1984) a décrit le travail du gestionnaire comme étant varié et fragmenté. Il s'agit d'un travail composé d'une multitude d'activités extrêmement disparates. Mais derrière cette activité fébrile, quel est le système de pensée sur lequel s'appuie le propriétaire-dirigeant de PME pour mener ses activités? Telle est la question centrale que nous sommes posé tout au long de cette recherche.

En effet, l'intervention humaine est conditionnée par deux genres d'activités : une activité mentale ou ce qu'on peut appeler le comportement en état mental (dimension réflexive) ; et le comportement qui représente la traduction en actions observables du comportement mental (Varrault, 1998). L'étude de l'entrepreneur en tant qu'acteur réflexif nécessite d'accorder plus d'attention à la dimension cognitive du processus entrepreneurial. Cette dernière renvoie aux mécanismes mentaux donnant naissance au comportement entrepreneurial. L'importance de la cognition du propriétaire dirigeant pour notre recherche réside dans le fait qu'il permet la lecture intégrative escomptée dans le cadre de cette recherche. En effet, la cognition représente, en quelques sortes, le produit et le résultat de la combinaison et de l'interaction des traits de personnalité, compétences et qui se matérialise dans son niveau praxéologique à un comportement ou une action qui donne naissance à un résultat qui est la croissance (avec certaines caractéristiques telles qu'une trajectoire et un rythme de croissance, etc.). Ainsi, en étudiant la cognition du propriétaire dirigeant, nous pouvons analyser comment le propriétaire dirigeant oriente le processus de forte croissance de son entreprise. C'est dans cette vision que nous recourons à la notion de la cognition comme nouvelle perspective capable de surpasser les insuffisances d'anciennes approches.

III. A COGNITION DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT COMME NOUVELLE PERSPECTIVE DE RECHERCHE EN PME

Les premiers pas du behaviorisme ont été marqués par une focalisation sur l'étude rigide des stimuli et des réponses sans porter d'attention aux processus sous-jacents. Eu égard aux critiques adressées à ce courant, les chercheurs en psychologie ont essayé de réorienter leurs recherches vers des approches plus holistes en adoptant le concept de la cognition. Dans cette veine, la cognition va au-delà de la simple étude des stimuli/réponses en s'intéressant davantage à l'activité mentale invisible et aux processus de réflexion ayant donné naissance aux comportements (Green, 1996).

Ce point cherche à examiner la relation entre la cognition du dirigeant et la croissance de la firme. Dans un premier temps, Nous allons mettre l'accent sur le passage de la psychologie cognitive à la cognition managériale et entrepreneuriale. Nous consacrerons le deuxième point à l'analyse de la place de la dimension cognitive dans le phénomène de la croissance des entreprises.

Bien que l'étude de la cognition renvoie toujours à l'étude de la pensée, la largeur du concept est objet de débat. Les objets de nature cognitives semblent ambigus, nombreux, diversifiés et non classifiés (Cossette, 2004). Selon Fallesen et Halpin (2004), la réflexion représente le processus de la cognition alors que la connaissance constitue son objet. En se référant au travail de Meindl et al. (1994), la cognition pouvait être classée en trois grandes catégories : les produits de la pensée, les processus de la pensée et les techniques d'ordre cognitif. Dans le même sens, Schneider et Angelmar (1993) souligne trois orientations de recherche en cognition : les structures cognitives (schèmes, croyances, etc.), les processus cognitifs de traitement et d'utilisation de la connaissance, et les styles cognitifs qui s'intéressent aux différences entre les acteurs en matière de traitement d'information. Pour Cossette (2004), la recherche en cognition des organisations gravite autour de quatre grands objets cognitifs : Les produits du processus cognitif, les processus cognitifs, les prédispositions cognitives et les procédés cognitifs. Le choix de l'objet cognitif est conditionné par la nature de l'objet de recherche étudié.

Les recherches sur les produits cognitifs s'intéressent au le contenu de l'esprit qu'aux mécanismes de son fonctionnement. Ce contenu, le résultat d'un processus cognitif précédent, caractérise un moment précis et souvent en perpétuelle dynamique. Les produits cognitifs se manifestent via des schèmes cognitifs. Ces schèmes, qui représentent des systèmes référentiels ou des structures cognitives guidant les individus, contribuent à l'émergence des différents construits cognitifs tels que : les observations, perceptions, raisons, anticipations, motifs, intentions, etc. Dans ce sens, on pourrait s'intéresser aux causes attribuées par le dirigeant à son succès à réaliser une forte croissance ; ses perceptions des forces qui ont facilité la réalisation de cette forte croissance ; les scénarios et théories implicites qui guident le dirigeant dans ce processus de forte croissance.

Dans les recherches axées sur les processus cognitifs, les chercheurs s'intéressent aux opérations et aux mécanismes relatifs au fonctionnement de l'esprit. Il s'agit du processus d'acquisition, de traitement, de stockage, de transformation et l'utilisation de la connaissance. Cette catégorie cherche à étudier comment les produits cognitifs des individus se forment, se maintient ou se modifie (Cossette, 1994). L'accent est mis sur la dynamique de la pensée de l'individu, en d'autres termes, comment l'état cognitif des individus évolue dans le temps. L'étude dépasse les produits cognitifs aux cheminements de la pensée suivie par les individus pour passer d'un état cognitif à une autre. Dans cette optique, on pourrait s'intéresser à comment le dirigeant d'une PME passe

d'un état cognitif (un problème non formulé, un environnement non analysé, etc.) à un nouveau état cognitif (un problème formulé, environnement analysé, etc.).

Les prédispositions cognitives ont attiré une grande attention auprès des psychologues. Elles visent essentiellement à mettre en relief les caractéristiques personnelles et toutes les dispositions cognitives liées à la personnalité des individus tels que : les attitudes, les valeurs, le niveau de tolérance à l'ambiguïté, le niveau de complexité cognitive, les styles cognitifs, etc. Cependant, comme précise Cossette (1994), ces prédispositions peuvent également constituer des produits cognitifs dans le sens où la personnalité elle-même est en partie un produit cognitif.

Certaines recherches portent sur les procédés cognitifs ayant un caractère instrumental et méthodologique. Il s'agit là des outils ou procédures susceptibles d'aider les individus à décrire ou à façonner leur pensée. A ce niveau, on peut parler des systèmes d'aide à la décision, la cartographie cognitive, etc. Quoique les études portant sur l'organisation aient touché les quatre catégories de la cognition, les produits cognitifs ont eu la part du lion, souvent à travers le concept des schèmes cognitifs ou de la structure épistémologique (Cossette, 1994).

Toute réflexion critique s'effectue sur la base d'une perspective ou d'un point de vue, qui peut être développé d'une façon délibérée et raisonnée ou non (Paul & Elder, 2001, cité par Fallesen et Halpin, 2004). Chaque personne se démarque par une expérience unique et un espace de problématisation bien spécifique constituant la scène de sa réflexion. La connaissance de ces points de vue permet de bien étudier la cognition des individus.

Afin de mettre l'accent sur la nature du processus cognitive, plusieurs auteurs dans le domaine de la psychologie cognitive se sont référés aux processus informatiques de traitement d'information dans le sens où l'esprit humain peut être rapproché à un ordinateur programmé à résoudre des problèmes sous forme d'algorithmes. En effet, un programme informatique permet d'effectuer, via des structures mentales, des calculs en transformant ce qui est connu à ce qui n'est pas encore connu (Posner, 1991, cité par Fallesen et Halpin, 2004). Ceci a permis de mettre en exergue l'importance de la notion de transformation dans l'étude des processus cognitifs.

En s'inspirant de cette perspective, plusieurs modèles de traitement d'information ont été développés. Or, la cognition y est présentée comme réaction à l'environnement et aux exigences des situations et néglige tout possible rôle de l'intention de l'individu (Fallesen et Halpin, 2004), ce qui est en mesure d'omettre le rôle de la motivation, de l'expérience, des connaissances et de l'état mental interne des agents. Une telle orientation semble se limiter à la l'analyse d'un événement et de son contexte plutôt que l'étude du processus cognitif d'un être humain dans le contexte de l'événement (Fallesen et Halpin, 2004).

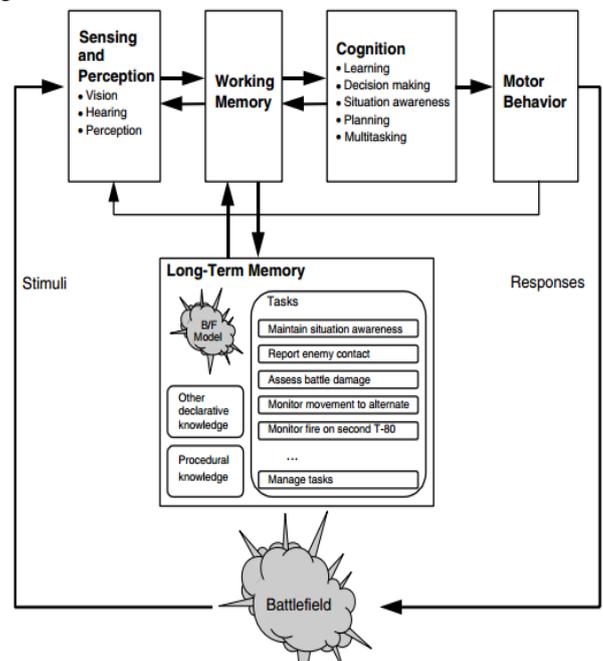
En effet, la pensée est le résultat des connaissances, des compétences, d'intention et de la performance (Bourne et al. 1971, cité par Fallesen et Halpin, 2004). Bien qu'elle puisse rester à son état mental, la pensée peut alimenter un processus d'action donnant lieu à un résultat et à une performance. Les

connaissances et les compétences peuvent varier en fonction de la situation confrontée et/ou de l'intention de la personne. La qualité des connaissances et des compétences de l'individu conditionne le niveau de performance réalisable. Dans ce sens, la pensée peut être un contenu, un processus, une motivation et/ou un résultat.

La fragmentation de la recherche portant sur le comportement humain a incité plusieurs chercheurs à préconiser des approches intégratives permettant de présenter toutes, ou à la limite la majorité, des facteurs qui délimitent la performance humaine (Fallesen & Halpin, 2004). Quoique cette vision intégrative de la performance humaine n'ait pas eu l'attention qu'elle méritait, aujourd'hui les chercheurs semblent plus conscients de sa nécessité de faire avancer la recherche scientifique à ce niveau (Pew & Mavor, 1998). Dans cette veine, différents modèles intégratives ont vu le jour, avec pour chacun un domaine de spécialisation et des forces et des faiblesses. Le principe qui les unit tous réside dans l'assimilation de l'être humain à un processeur d'informations. Selon Pew & Mavor (1998), ces modèles ne sont qu'une illustration du modèle du processus de traitement d'information.

En s'inspirant de Wickens (1992), Pew & Mavor (1998) présente un modèle intégratif qui met en exergue les étapes du processus informationnel d'un combattant et où sont illustrées toutes les dimensions cognitives qui impactent de la performance humaines.

Figure 19 : Processus informationnel du combattant

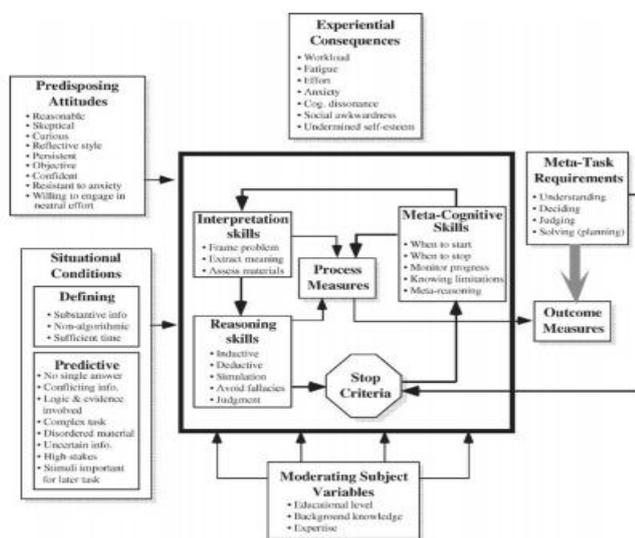


Source : Pew & Mavor (1998 : 53)

Dans ce modèle, le sentiment et la perception permettent la transformation des stimuli externes en représentation internes qui par la suite guident l'ensemble du processus cognitif. La mémoire permet de conserver les informations et d'en alimenter le processus cognitif. Les moteurs du comportement renvoie aux fonctions effectués par le système neuromusculaire

afin d'exécuter les actions physiques prise par le processus cognitive. La cognition englobe, quant à elle, plusieurs sous-processus cognitifs. La conscience envers l'environnement renvoie à la représentation qu'a l'acteur vis-à-vis de son environnement. La multitâche représente le processus de management de tâches multiples et concurrentes. L'apprentissage est le processus de changement de connaissance. Le processus de décision concerne la sélection entre plusieurs scénarios et alternatives. En substituant l'approche de la scène, qui a dominé les modèles classiques comme celui de Pew et Mavor, à l'approche de l'état qui mettent l'accent sur les conséquences, Fischer (2001) développe un modèle décrivant la réflexion critique des agents. Dans son modèle, Fischer (2001) cite trois compétences clés appliqués à la pensée critique : l'interprétation, le raisonnement et la métacognition. Ce modèle représente également les variables modératrices liées à l'attitude de l'individu et aux conditions situationnelles caractérisant le contexte (voir figure 3).

Figure 20: Modèle de la réflexion critique



Source 5: Fischer (2001)

Selon Toplak et Stanovich (2002), la cognition peut être étudiée à travers trois différents niveaux : le niveau biologique, le niveau algorithmique et le niveau intentionnel. Le premier niveau s'intéresse aux aspects mécaniques de la structure et de la neurochimie des opérations. Le deuxième s'intéresse au processus permettant d'effectuer une tâche spécifique. Le niveau intentionnel cherche à comprendre comment ces processus peuvent être influencés par les objectifs et les croyances de l'individu.

Selon la problématique de recherche étudiée, le chercheur est amené à faire des choix en matière de sélection des modèles et des niveaux d'analyse appropriés à l'étude de la cognition (Fallesen & Halpin, 2004). Cette situation constitue une opportunité plutôt qu'une entrave dans la mesure où elle traduit une richesse méthodologique et conceptuelle de la thématique de la cognition, ce qui offre au chercheur une grande flexibilité.

Les sciences cognitives sont un ensemble de disciplines concernées par la recherche sur la pensée humaine. Elles viennent pour pallier les insuffisances de l'approche comportementale. La cognition managériale désigne un courant de recherche se penchant sur l'étude du manager en tant qu'être pensant. Dans ce sens, elle rejette le mythe de la rationalité pure et parfaite de l'Homo oeconomicus prôné par le courant néoclassique en préconisant le concept de la rationalité limitée développée par Herbert Simon en 1957.

Selon Cossette (2004), l'objet central de la recherche en cognition managériale est l'étude du sens donné par les individus à l'environnement qui les entoure. Les travaux de Karl Weick, notamment "The social psychology of organizing" (1979) et "Sensemaking in organizations" (1995), ont marqué l'émergence d'une nouvelle perspective en management. Dans ce sens, Weick propose un modèle dynamique d'organisation où la dimension cognitive occupe une place centrale. Selon la conception de Weick, l'engagement de l'individu dans son réel se fait par différents actions et selon la conception développée à travers un processus qu'il désigne par la mise en scène 'enactment'. Ce dernier fait émerger dans l'action ce qu'est la réalité pour le sujet. Pour illustrer ce concept, Cossette (1994) précise qu'un parc peut être conçu comme un lieu de repos, un milieu de travail, un refuge des amoureux, un terrain de jeu, etc. Du fait des actions de l'individu, la réalité se transforme et un processus de sélection est lancé afin de rendre la réalité devenue équivoque plus intelligible. Ce processus fonctionne conformément aux cartes causales développées par l'individu à travers ses expériences. Le produit de ces processus conduit à une réalité significative emmagasinée, sous forme de carte causale, à travers un processus de rétention. Cette dernière oriente l'action et l'attribution du sens de l'individu dans le futur.

En se basant sur les travaux de Weick, Cossette (2004) indique que l'objet central de la recherche en cognition managériale est l'étude du sens donné par les individus à l'environnement qui les entoure. Ainsi, l'intérêt de la cognition managériale se trouve dans l'importance qu'elle accorde aux éléments de nature cognitive tels que la perception ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale et les conséquences qui en découlent du point de vue comportemental (Lauriol, 1998). Si la recherche en sciences de gestion s'est marquée auparavant par la séparation de la cognition et de l'action, l'approche cognitive de l'organisation tente de les unir et de comprendre la relation entre la conception et l'action et d'analyser la liaison entre le discours et les actions des dirigeants des entreprises.

Le cognitivisme fait partie des principaux paradigmes qui composent les sciences cognitives. Ce dernier se base sur trois propositions principales (Andler, 2004, cité par Gendre-Aegerter, 2008). La première proposition précise que l'esprit humain peut être décrit à travers deux principaux niveaux : un niveau matériel, qui renvoie au cerveau, et un niveau informationnel qui constitue le système de traitement de l'information. La seconde proposition ajoute que la cognition de l'individu est composée d'états mentaux sous forme de

représentations cognitives, et d'un processus cognitif qui assure la dynamique des représentations et le passage d'un état mental à un autre. La dernière proposition indique que le but ultime des chercheurs cognitivistes est l'étude des stratégies cognitives mobilisées par l'esprit humain pour faire face à des problèmes.

Comme pour les autres théories cognitives, la cognition managériale s'est basée sur trois axiomes centraux : l'intention, la représentation et la computation (Gendre-Aegerter, 2008). L'intention est le guide du comportement des managers vers l'atteinte des buts planifiés (Stubbart, 1989). La représentation constitue le support de l'intention et reflète la réalité telle qu'elle est perçue par le sujet (Lauriol, 1998). Le troisième axiome dit computationnel décrit les états mentaux en termes de cause à effet (Varela, 1989). Les principales perspectives de recherche de la cognition managériale intègre la compréhension de l'environnement, le processus de décision et son lien à l'action, la compréhension du changement et enfin l'étude du phénomène de l'apprentissage organisationnel. Les approches cognitives du management se sont développées, comme pour les autres théories cognitives, sur des bases théoriques et épistémologiques variées. Ainsi, plusieurs modèles cognitifs de recherche en organisation ont vu le jour.

La forte croissance est un phénomène entrepreneurial. Son étude cognitive exige de croiser les champs de l'entrepreneuriat et de la psychologie cognitive. Le débat "distinctivité versus inclusivité" du champ d'entrepreneuriat surgit dans tous les sous domaines de recherche. En effet, la spécificité du champ d'entrepreneuriat doit être réconciliée avec son 'inclusivité' afin de permettre à ce champ d'échanger les idées avec les autres champs de recherche notamment la psychologie. Dans ce sens la psychologie cognitive permet d'examiner des questions tels que : comment les gens pensent ? quels sont les mécanismes cognitives d'acquisition, de transformation et d'utilisation des informations ? ; et offre des bases méthodologiques et théoriques importantes pour l'étude de la cognition humaine dans le cadre d'un phénomène entrepreneurial. Récemment, avec l'étude cognitive de l'entrepreneur, le concept de la cognition entrepreneurial, encore en phase d'émergence, a suscité un intérêt important auprès des chercheurs (Mitchel et al. 2004). A l'égard de la cognition managériale, la cognition entrepreneuriale essaye de répondre à des questions relevant du champ de l'entrepreneuriat en utilisant des approches, des concepts et des méthodes empruntés du champ de la psychologie cognitive.

Selon Mitchel et al. (2002, p. 97) "Entrepreneurial cognitions are the knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation, and growth. In other words, research in entrepreneurial cognition is about understanding how entrepreneurs use simplifying mental models to piece together previously unconnected information that helps them to identify and invent new products or services and to assemble the necessary resources to start and grow businesses". De même, Mitchell et al. (2004, p. 509) indiquent

que l'utilité du champ de la cognition entrepreneuriale repose sur la singularité de ces questions de recherche : "Why do some people and not others choose to become entrepreneurs? Why do some persons but not others recognize opportunities for new products or services that can be profitably exploited? How do entrepreneurs think and make strategic decisions? How do these differences lead to competitive advantages & disadvantages? Do entrepreneurs think differently than other business people?". Dans ce sens, Sarasvathy (2001) souligne que la cognition entrepreneuriale vise à comprendre la conception de la firme à travers le processus sémantique et symbolique impliquant plusieurs disciplines. Elle ajoute que cette discipline privilégie l'entrepreneur comme unité d'analyse.

Aujourd'hui, la cognition entrepreneuriale est au cœur du débat de la "distinctivité versus inclusivité" (Mitchel et al. 2004). Selon ces auteurs, la cognition entrepreneuriale, doit pouvoir concilier: une distinctivité pour asseoir sa légitimité qui repose sur l'originalité des questions posées, des concepts développés et des réponses établies ; et une inclusivité qui permet d'attirer l'attention des chercheurs dans d'autres champs de recherche et d'articuler de nouveaux concepts ou d'approfondir d'autres qui sont méconnues.

IV. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons mis l'accent sur la centralité du propriétaire dirigeant comme une des principales spécificités qui structurent l'univers de la PME.

En se référant à la littérature, plusieurs courants de recherche ont essayé d'approcher la PME à travers son propriétaire dirigeant, ce qui témoigne de la richesse qu'offre l'étude de cet acteur pour la compréhension des mécanismes de fonctionnement de la PME. Cependant, l'aboutissement de la recherche sur la croissance de la PME, en tant que phénomène complexe, s'est confronté à la fragmentation de la recherche et le manque d'un cadre intégratif qui peut unifier tous ces courants.

C'est dans cette optique que nous avons proposé l'approche cognitive comme perspective de recherche intégrative adaptée à l'univers PME. En effet, en s'intéressant à la cognition du propriétaire dirigeant, nous pouvons s'introduire à la « boîte noire » qui domine le processus décisionnel de la PME. Dans ce sens, une présentation globale du concept de la cognition et de sa place dans le phénomène de la croissance a été menée.

Néanmoins, la mobilisation d'un tel concept nécessite davantage d'approfondissement afin de circonscrire ses capacités et définir comment sa mobilisation peut constituer une voie prometteuse pour l'étude complexe et intégrative de la forte croissance des PME.

REFERENCES

- [1] AJZEN, I. (1991), Theory of planned behaviour, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50 : 179-211.

- [2] Balhadj, S., Ferhane, D. (2006). "Gouvernance des PME marocaines : Role, motivations et implication du propriétaire dirigeant", *Revue marocaine de commerce et de gestion*.
- [3] BARON, R. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 169–172.
- [4] BIRD, B., SCHJOEDT, L. and BAUM, J. R. (2012), Editor's Introduction. *Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 889–913
- [5] BRUYAT .C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, (Grenoble II), Ecole Supérieure des Affaires.
- [6] COSSETTE P., 2004, *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec
- [7] CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.
- [8] DAVIDSSON P., WIKLUND J. (2006) *Entrepreneurship As Growth: Growth As Entrepreneurship*, in (eds.) P. Davidsson et al., *Entrepreneurship and the Growth of the firm*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, p. 21-38. Reprint from (eds.) (2002), M. A. hit, R. D. Ireland, S. M. Camp and D. L. Sexton, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New integrated Mindset*, Oxford, UK: Blackwell, p. 328-42.
- [9] EISENHARDT, K., & MARTIN, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- [10] FISCHER, S. C. (2001). A framework for critical thinking research and training. In: S. L. Riedel, R. A. Morath & T. P. McGonigle (Eds), *Training Critical Thinking Skills for Battle Command: ARI Workshop Proceedings* (Research Report 1777). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- [11] Gartner, W. B. (1988). "How is an entrepreneur? is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- [12] GARTNER, W.B. (1985). "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- [13] GENDRE-AEGERTER, D. (2008). « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse de doctorat, Fribourg.
- [14] GREEN, C. D. (1996). Where did the word "cognitive" come from anyway? *Canadian Psychology*, 37 : 31–39.
- [15] Guilhaon, A., (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", *Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p98-107*
- [16] JAMES R. MEINDL, CHARLES STUBBART, JOSEPH F. PORAC, (1994) *Cognition Within and Between Organizations: Five Key Questions*. *Organization Science* 5(3):289-293
- [17] JENNINGS, P. & BEAVER, G. (1997) The managerial dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, 4(4): 185-200.
- [18] J. J. FALLESEN, S. M. HALPIN (2004), REPRESENTING COGNITION AS AN INTENT DRIVEN PROCESS, in James W. Ness, Victoria Tepe, Darren R. Ritzer (ed.) *The Science and Simulation of Human Performance (Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, Volume 5)* Emerald Group Publishing Limited, pp.195 - 266
- [19] JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1988), *La petite entreprise*, Paris, Éditions Vuibert, 288p.
- [20] LAURIOL J., 1998, Les représentations sociales dans la décision, dans LAROCHE H., Loué Christophe, Laviolette Eric Michael, Bonnafous Boucher Maria, « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1/2008 (Vol. 7), p. 63-83.
- [21] MARCHESNAY, M. (1991), "De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance", *Toulouse, Les Cahiers du Lerass*, n°23, p. 33-50.
- [22] MARCHESNAY, M. (1993), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, n°95, p. 70-76.
- [23] MESSEGHEM K. ET SAMMUT S. (2011), " L'entrepreneuriat ", EMS, Cornelles-le-Royal. Chapitre d'ouvrages
- [24] MINTZBERG, H. (1974), "The manager's job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 163-76
- [25] MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Éditions d'Organisation, Paris.
- [26] MITCHELL, J. R., & SHEPHERD, D. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138–154.
- [27] MITCHELL, J. R., FRIGA, P. N., & MITCHELL, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship
- [28] NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Éditions
- [29] Pettersen, N. & St-Pierre, J. (2009). Un instrument multisource pour mesurer les compétences des dirigeants de PME. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4)
- [30] PEW, R. W., MAVOR, A. S. (Eds) (1998). *Modeling human and organizational behavior: Application to military simulations*. Washington, DC: National Academy Press
- [31] SARASVATHY S. D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(5): 707–717.
- [32] SARASVATHY, S. D. (2001a), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-288.
- [33] SCHNEIDER, S.C. & ANGELMAR, R. (1993). Cognition in organizational analysis: Who's minding the store?. *Organization Studies*, 14(3), 347-374.
- [34] SHAPERO A. (1975), The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology today*, 9, 83-88.
- [35] SHAPERO, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9 (November), 83- 88, 133.
- [36] STUBBART, C.I. (1989). Managerial cognition: A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26, 325-347.
- [37] TOPLAK, M. E., & STANOVICH, K. E. (2002). The domain specificity and generality of disjunctive reasoning: Searching for a generalizable critical thinking skill. *Journal of Educational Psychology*, 94, 197–209.
- [38] TORRES. O (2002), *Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises*. communication acceptée pour le 6ème Congrès International Francophone PME (CIFFPME), Montréal, 30-31 octobre
- [39] TORRES. O, (1997). *Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation*. 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin
- [40] VARELA, F.J., 1989, *Invitation aux sciences cognitives*. Éditions du Seuil, Collection Points Sciences, Paris
- [41] VARRAUT, N. (1998). *Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de pme*. 4ème Congrès International Francophone sur le PME, 22, 23 & 24 octobre Nancy-Metz.
- [42] VERSTRAETE T, (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. l'Harmattan, collection Economies et Innovation.
- [43] VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG, (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- [44] VERSTRAETE, T. (2003). Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat. Éditions ADREG.
- [45] Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: McGrawHill. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: sage Publications