

# Les dirigeants dans le secteur des TIC pensent-ils différemment ?

## Biais cognitifs et formation de réseaux dans les PME aux environnements instables

Cécile Fonrouge

Volume 15, numéro 3-4, 2002

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008814ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1008814ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Fonrouge, C. (2002). Les dirigeants dans le secteur des TIC pensent-ils différemment ? Biais cognitifs et formation de réseaux dans les PME aux environnements instables. *Revue internationale P.M.E.*, 15(3-4), 101-114. <https://doi.org/10.7202/1008814ar>

Résumé de l'article

Les secteurs des TIC présentent des environnements instables. Les dirigeants de PME ont tendance à répondre à cette instabilité en activant des schémas cognitifs particuliers. Cet article se propose d'étudier deux types de biais cognitifs (le biais « d'internalité » et de complaisance) qui agissent particulièrement sur la performance des réseaux. Le biais d'internalité traduit la tendance des dirigeants à effectuer une analyse de l'intérieur sans tenir compte du contexte, celui de complaisance, la tendance à se considérer soi-même comme la raison des succès de l'entreprise.

Deux cas d'entreprises permettent une lecture empirique de l'activation de biais comme antécédent à des relations performantes. Ils sont choisis pour leur caractère emblématique de la mise en place de réseau interindividuel et interorganisationnel. Ces cas sont le résultat d'une condensation généralisatrice, soit l'enregistrement simplifié d'une forme de régularité dont le cas est un exemple significatif. Puis, par un travail de transfert analogique de connaissances, nous appliquons les recherches effectuées sur l'entrepreneur américain. Les résultats sont les suivants : dans le premier cas, on constate qu'un réseau de clients et de fournisseurs se construit à partir d'une entreprise pivot qui a tendance à analyser l'environnement à partir d'elle-même, traduisant une forme d'égoïsme ; dans le deuxième, la constitution d'un réseau familial utile à l'amorçage commercial est freinée par l'auto-attribution que l'entrepreneur fait des raisons des premiers succès de l'entreprise.

# Les dirigeants dans le secteur des TIC pensent-ils différemment ? Biais cognitifs et formation de réseaux dans les PME aux environnements instables

Cécile FONROUGE  
Université d'Évry

---

## MOTS CLÉS

---

Entrepreneurs – Décision – Cognition – Réseau – Biais cognitifs  
Recherche qualitative

---

## RÉSUMÉ

*Les secteurs des TIC présentent des environnements instables. Les dirigeants de PME ont tendance à répondre à cette instabilité en activant des schémas cognitifs particuliers. Cet article se propose d'étudier deux types de biais cognitifs (le biais « d'intériorité » et de complaisance) qui agissent particulièrement sur la performance des réseaux. Le biais d'intériorité traduit la tendance des dirigeants à effectuer une analyse de l'intérieur sans tenir compte du contexte, celui de complaisance, la tendance à se considérer soi-même comme la raison des succès de l'entreprise.*

---

## AUTEURE

CÉCILE FONROUGE, titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, est actuellement maître de conférences à l'Université d'Évry et responsable du DESS en création d'entreprises et ingénierie entrepreneuriale. Ses domaines de recherche concernent l'entrepreneuriat et les aspects cognitifs de la décision dans les petites structures. Adresse : Université d'Évry, U.F.R. de sciences sociales et de gestion, 2, rue du Facteur-Cheval, 91000 Évry Cedex, France. Courriel : Cecile.Fonrouge@socio.univ-evry.fr

*Deux cas d'entreprises permettent une lecture empirique de l'activation de biais comme antécédent à des relations performantes. Ils sont choisis pour leur caractère emblématique de la mise en place de réseau interindividuel et interorganisationnel. Ces cas sont le résultat d'une condensation généralisatrice, soit l'enregistrement simplifié d'une forme de régularité dont le cas est un exemple significatif. Puis, par un travail de transfert analogique de connaissances, nous appliquons les recherches effectuées sur l'entrepreneur américain. Les résultats sont les suivants : dans le premier cas, on constate qu'un réseau de clients et de fournisseurs se construit à partir d'une entreprise pivot qui a tendance à analyser l'environnement à partir d'elle-même, traduisant une forme d'égoïsme ; dans le deuxième, la constitution d'un réseau familial utile à l'amorçage commercial est freinée par l'auto-attribution que l'entrepreneur fait des raisons des premiers succès de l'entreprise.*

#### ABSTRACT

*The Communication and Information Techniques sector reveals an unstable environment. The managers of small and medium-size firms respond to this kind of environment by using decision-making biases. In this study, we propose to study two biases (insider bias and self-serving bias) particularly efficient on network performance. The insider bias describes the strong tendency to consider problems as unique, focusing on the case at hand without considering the context. The self-serving bias consists in a tendency to attribute positive incomes to a self. Two case studies are chosen for their emblematic perspective. The qualitative results show strong support for two proposals. First a natural network of clients is embedded thanks to a central firm which analyses the environment with an inside view. Second the self-attribution of the first success has negative impacts on building familial networking.*

#### RESUMEN

*Los sectores de las Técnicas de Información y Comunicación presentan mucha inestabilidad. Los directores de las PyMEs reaccionan ante esta inestabilidad con rodeos cognostivos particulares. Aquí estudiamos dos tipos de rodeos (el de internalidad y el de suficiencia) que actúan sobre el resultado de las redes. El rodeo de internalidad traduce la tendencia de los directores a analizar desde el interior, sin tener en cuenta el contexto ; y el de suficiencia traduce la tendencia a atribuirse a sí mismo las razones de los éxitos de la empresa. Dos casos de estudios de empresa permiten una lectura empírica de la activación de rodeos como antecedentes de relaciones competitivas. Estos dos casos simbolizan la construcción de relaciones entre las personas y entre las empresas. Los resultados son los siguientes : en el primer caso las relaciones con los clientes se construyen a partir de una empresa base que analiza el entorno a partir de sí misma, como una forma de egocentrismo ; en el segundo caso las relaciones familiares que contribuyen a la parte comercial no son posibles puesto que el empresario se atribuye personalmente los éxitos de la empresa.*

### ZUSAMMENFASSUNG

*Die Sektoren der Informations- und Kommunikationstechnologien stellen un stabile Umwelten dar. Das Management von KMU hat die Tendenz auf diese Instabilität mit besonderen kognitiven Schemen zu reagieren. Dieser Artikel schlägt zwei Typen vor (der innengerichtete und der selbstgefällige Weg), die vor allem mit der Leistung von Netzwerken arbeiten. Der innengerichtete Weg äussert sich in der Tendenz von Führungskräften, eine interne Analyse durchzuführen, ohne Rücksicht auf den weiteren Kontext zu nehmen. Beim selbstgefälligen Weg betrachtet man sich selber als Hauptgrund für den Unternehmenserfolg.*

*Zwei Fälle von Unternehmen erlauben ein empirisches Studium der Aktivierungswege für die Entstehung von leistungsfähigen Beziehungen. Sie sind für ihren sinnbildlichen Charakter gewählt worden bei der Begründung von zwischenmenschlichen Netzwerken und Netzwerken zwischen Organisationen. Diese Fälle sind einerseits das Resultat einer verdichteten Verallgemeinerung, wobei der Fall ein vereinfachtes, signifikantes Beispiel darstellt. Andererseits mit einer Arbeit, die Wissenanalogien überträgt, und wir die gemachten Forschungen auf den amerikanischen Unternehmer anwenden. Die Ergebnisse können folgendermassen zusammengefasst werden : Im ersten Fall kann ein Netzwerk von Kunden, Lieferanten festgestellt werden, welches sich aus einer Hauptunternehmung heraus bildet. Diese Unternehmen hat die Tendenz, die Umwelt aus seiner egozentrischen Sichtweise aus zu analysieren. Im zweiten Fall, bei dem die Bildung eines familiären Netzwerkes für den kommerziellen Start im Vordergrund stand, wurde die kommerzielle Zündung gebremst, indem sich der Unternehmer- als Folge der ersten unternehmerischen Erfolge- selbstgefällig in den Mittelpunkt stellte.*

### Introduction

Les PME travaillant avec les technologies de l'information et de la communication sont confrontées à un environnement changeant : de nouveaux intervenants apparaissent et disparaissent, les processus et modes d'organisation évoluent au rythme des technologies. Devant cette instabilité environnementale se posent les questions de l'adaptation des individus : comment les décideurs pensent et réagissent à cette volatilité et quelles réponses mettre en place pour faire face à l'incertitude ambiante ?

Une des explications classiques consiste à avancer la notion de réseau. Les relations entre individus et / ou groupes qu'elles soient naturelles (familles, amis), fonctionnelles (parties prenantes, réseaux institutionnels) ou utilitaires (clients, fournisseurs, distributeurs) ont pour vertu de stabiliser les relations eu égard à l'instabilité ambiante. Pourtant, cette réponse par le groupe traduit davantage l'impuissance du chercheur confronté à un résultat dont il ne comprend pas le mécanisme. Notre idée est donc ici de (re)partir de l'individuel pour expliquer le collectif en cherchant à comprendre ce mécanisme relationnel par l'étude des décisions individuelles des dirigeants. Ainsi, nous chercherons à savoir comment

des biais et autres schémas cognitifs permettent d'enclencher ou de freiner les relations interindividuelles ou interorganisationnelles – ces réseaux apparaissant comme une des réponses à l'instabilité du secteur des TIC.

Préférence a été donnée à la notion d'environnement instable plutôt qu'à celle de technologies de l'information et de la communication, et cela pour différentes raisons (1). Le cadre théorique se constitue à la lecture des travaux récents sur les aspects cognitifs en entrepreneuriat ; il présente les types de biais cognitifs plus particulièrement activés dans les environnements instables (2). Puis deux cas emblématiques sont choisis pour la mise en place de réseaux. Ces transcriptions permettent une lecture empirique de biais cognitifs comme antécédents à l'instauration de relations individuelles et organisationnelles performantes (3).

## 1. Environnement instable et technologies de l'information et de la communication

Pourquoi préférer délimiter le type d'entreprises étudiées par leur environnement plutôt que par la technologie utilisée ? En fait, principalement en raison de la diffusion relative de ces technologies : les PME, même les plus anciennes ou les plus fragiles, utilisent maintenant les technologies de l'information et de la communication. Remarquons que ces technologies perdent leur qualificatif de nouvelles et l'on passe des NTIC aux TIC. Certes, cette banalisation est encore variable et l'on pourrait ne s'intéresser qu'aux entreprises dont l'activité principale et/ou les pratiques sont fortement affectées par le recours à Internet. Mais n'y a-t-il pas alors un risque à traiter d'un groupe d'entreprises assez étroit, dont en fait les préoccupations tiennent davantage de l'analyse sectorielle que de la mise en place de processus managériaux d'avenir ? En bref, on se prive d'une vision des comportements futurs en réduisant la technologie à un secteur d'activité, alors qu'il est question d'anticiper les nouvelles pratiques de gestion. Ainsi, les « nouvelles » technologies seraient à terme a-sectorielle et c'est moins le secteur que sa nature agitée qui les caractérise. Du reste, lorsqu'on cherche à définir les notions de nouvelles technologies, on tombe bien souvent sur une description des dimensions volatiles des environnements dans lesquelles elles naissent : cycle de vie court, marché créé par l'innovation, absence de consensus dans la définition de l'environnement concurrentiel, partenarial et de filière (Laban, 1989). D'où une préférence pour la description d'un environnement qualifié d'instable en raison 1) de la nouveauté des acteurs, 2) de la complexité des processus, 3) de l'incertitude quant au maintien des relations avec les intervenants et 4) d'une absence de consensus quant aux bases, normes, conventions qui régissent ces relations.

La question est maintenant de savoir ce que l'on doit faire lorsque tout bouge et que rien n'est sûr. Dans une conception incrémentale de l'évolution, l'instabilité

se pense à partir de ce qui est stable et la mise en place de nouvelles manières de travailler repose sur l'expérience, les habitudes et les routines décisionnelles qui, elles, tiennent aux cadres de pensée ou schémas cognitifs des acteurs.

## **2. Les schémas cognitifs plus particulièrement activés par les dirigeants agissant dans des environnements instables**

L'entrepreneur et le dirigeant de PME stabiliseraient leur environnement par la construction de réseaux. Pour intéressante qu'elle soit, cette forme de « socialisation entrepreneuriale » est constatée a posteriori et tout semble dit lorsqu'on a avancé cette idée. Mais quelle peut être la dynamique de construction de réseaux et comment aider le dirigeant de PME à les activer ? L'aspect quelque peu général de la notion de réseau incite à (re)prendre en compte les aspects décisionnels pour s'inscrire dans un individualisme méthodologique reposant clairement sur le paradigme de la rationalité. Le charme de ce cadre théorique réside dans la proposition d'un outil descriptif de la décision avec toutes les entorses que se permettent régulièrement les décideurs. Et la question devient la suivante : quels détours et raccourcis empruntent les dirigeants de PME agissant en environnements instables ? Ici, nous privilégions la thèse selon laquelle les différences entre décideurs de PME et de grandes entreprises tiendraient pour partie aux modes distincts de prise de décision et donc au recours varié à certains biais. Précisément, les biais dits « d'internalité » et de complaisance ont été plus particulièrement observés dans des entreprises nouvelles. L'attention que nous avons portée à ces biais s'explique par la situation expérimentale de gestion sur laquelle ils reposent (diagnostic stratégique et attribution des causes de la réussite d'une entreprise), et cela à la différence des biais de fausse représentativité ou d'illusion de contrôle qui, s'ils sont assez proches, ont été décrits à partir de situations de laboratoire qui n'agissent pas forcément dans un contexte organisationnel (Schwenk, 1984, p. 111).

### **2.1. Biais « d'internalité » et environnement volatile**

L'une des explications au constat de prévisions hardies, voire irréalistes faites par les décideurs résulte de l'adoption d'un point de vue interne ou « *inside view* », ou en français « biais d'internalité ». Kahneman et Lovallo (1993) ont développé ce concept dans des recherches sur la prise de risque que Guth, Kumuraswamy et McErlan (1991) ainsi que Palich et Bagby (1995) ont appliqué en entrepreneuriat. Pour Kahneman et Lovallo (1993, p. 25), une analyse de l'intérieur consiste en un examen attentif de la situation actuelle et des obstacles possibles à la réalisation d'un projet, sans tenir compte du contexte dans lequel se situe ce projet. Elle se matérialise par la construction de scénarios et par l'extrapolation des tendances observables à partir des seules données du cas présent. Un diagnostic stratégique soumis au biais « d'internalité » ignore le recueil de statistiques et de données

concernant des cas et des environnements similaires, pour se concentrer sur les détails du projet et de ses évolutions futures. Il faut bien comprendre que les décideurs sujets à ce biais effectuent une analyse de l'environnement à la lumière de leur seul cas personnel. Ils regardent l'extérieur à travers la lentille de leurs préoccupations actuelles. Ainsi la connaissance et la pratique des études de marché perçues comme sources d'informations externes ne garantissent pas leurs utilisations. Les décideurs connaissent les techniques d'études de marché, mais les estiment peu adaptées à leur cas particulier. Ces chercheurs précisent : « le savoir statistique nécessaire aux analyses prévisionnelles ne sera pas forcément utilisé ou récupéré en mémoire, lorsqu'une prévision est faite dans le cadre d'une analyse interne ». Lors d'une création d'entreprise, Guth *et al.* (1991, p. 244) vantent le côté rassurant « d'une analyse de l'intérieur, qui, malgré son lot d'erreurs cognitives potentielles, permet aux entrepreneurs de démarrer, sans être trop lucides sur les risques encourus ». Pour leur part, Palich et Bagby (1995) remarquent que les créateurs d'entreprise, s'ils sont interrogés sur les potentialités d'un projet de création, accordent plus d'attention aux aspects internes (forces et faiblesses) qu'aux aspects externes (opportunités et menaces).

On peut avancer diverses explications de ce recours à ce biais dans les cas d'environnement volatile. Tout d'abord, si l'environnement change vite, l'entrepreneur se demande à quoi cela sert de l'étudier et il préférera les analyses internes qui, elles, présentent une certaine stabilité. En sens inverse, par volonté de cohérence cognitive, le décideur cherchera des confirmations de ses choix à l'intérieur de son entreprise pour les mêmes raisons de régularité. De même, les processus innovants étant souvent des processus uniques, chaque cas est traité comme un phénomène isolé qui ne peut se répéter à l'identique. Nous comprenons donc pourquoi, dans leur activité de diagnostics environnementaux, les dirigeants ont des difficultés à repérer des cas comparables et ainsi à se situer dans un domaine d'activités particulier pour effectuer, par exemple, une segmentation stratégique (Kalika, 2000). Ils hésitent dans le choix d'une classe de situations comparables. Kahneman et Lovallo (1993) citent le cas de décisions d'investissement dans une nouvelle technologie : la technologie étant inédite et ne pouvant servir de source de comparaison, doit-on chercher des informations dans la classe générale des jeunes entreprises innovantes ou dans celles des entreprises existantes répondant par des offres classiques aux mêmes types de besoins ? Enfin, une analyse de l'environnement présente un caractère conservateur : elle échoue dans la prise en compte d'événements hors de la moyenne, peu habituels et n'ayant jamais eu lieu auparavant. Or, la nouveauté est au cœur de la notion d'innovation, les entrepreneurs ont donc tendance, plus que d'autres, à nier les apports des analyses sur des séries statistiques passées.

Il faut bien comprendre que l'analyse externe ou environnementale concerne l'existant, voire le passé, et l'on ne peut intégrer le comportement de PME

innovantes dans la description figée de comportements révolus. Les études externes paraissent conservatrices et l'entreprise travaillant avec des TIC peine à trouver sa place dans ce paysage mouvant. Une image utilisée par un entrepreneur éclaire ce sujet : les analyses macroéconomiques appliquées à l'innovation font penser à un conducteur qui, pour aller de l'avant, ne regarderait que son rétroviseur. En fait, l'analyse externe est plus vite dépassée que l'interne, car portant sur un nombre plus important de paramètres, d'où sa faible prise en compte et le recours compréhensible au biais « d'internalité » dans le cas d'environnement instable.

## 2.2. Biais de complaisance et environnement instable

Il s'agit des attributions que les décideurs font à propos de leur succès ou de leur échec. Baron (1999) formule l'hypothèse selon laquelle « les entrepreneurs seraient plus susceptibles que les autres au biais de complaisance ». Les auteurs anglo-saxons ont forgé l'expression savoureuse de « *self-serving bias* ». Les manuels français de psychologie le traduisent par « biais de complaisance », qu'il ne faut pas comprendre comme un acquiescement aux sentiments d'autrui, mais bien comme une disposition de complaisance par rapport à ses propres sentiments. Nous comprenons bien cette tendance à s'attribuer plus volontiers la paternité de ses succès que celle de ses ratés : le dirigeant de PME met ses difficultés sur le compte des tracasseries administratives et sa réussite au crédit de son flair et de sa persévérance.

Pourquoi les dirigeants de PME en environnement instable sont-ils plus sujets que les autres au biais de complaisance ? Tout d'abord, par nature, les environnements instables ne se soumettent pas facilement à l'analyse causale. En l'absence de preuve quant au lien entre une action et son résultat, il devient avantageux de valoriser les personnes et de se poser en agent du succès. On pense ainsi aux sociétés de capital-risque et autres anges d'affaires qui, devant l'absence perçue d'informations sur la rentabilité des entreprises dans lesquelles ils souhaiteraient investir, se mettent à privilégier le relationnel et les aspects liés à la personne de l'entrepreneur. Dans le même ordre d'idées, au moment de se lancer dans l'aventure de l'introduction de technologies innovantes, les dirigeants croient, plus qu'à d'autres moments, en leur capacité de contrôle de leur destin (*locus of control*). Cette perception nous permet de comprendre leur engagement dans l'action : une dose certaine de complaisance augmente la confiance en soi et permet de s'engager dans des actions risquées, car technologiquement innovantes. De même, une légère dose de mauvaise foi quant à l'explication de ses déconvenues permettrait à l'innovateur de poursuivre son expérience et donc de persévérer. Enfin, dans un univers technologique qui repose sur des expertises et des compétences, valoriser le rôle de l'individu permet de le rendre indispensable et c'est bien en « ramenant la couverture à soi » que l'on prévient tout risque de remplacement du dirigeant innovant.



Ces deux exemples de biais cognitifs permettent d'appréhender une partie de la dynamique d'instauration de relations interindividuelles et interorganisationnelles plus ou moins performantes.

### **3. De l'activation de schémas cognitifs à l'activation de réseaux : étude empirique de deux cas emblématiques de PME**

La démarche générale est exploratoire à deux niveaux : au contact des différents acteurs, l'objectif est de saisir, par une démarche de « condensation généralisatrice », les modalités d'activation des réseaux ; au stade théorique, l'idée consiste à transférer des connaissances produites dans un contexte nord-américain et de traquer les facteurs cognitifs plus ou moins facilitateurs dans l'activation de réseaux.

#### **3.1. Condensation généralisatrice et transfert analogique**

L'objectif est de rédiger des cas, fragment d'une histoire d'entreprise et tranche de vie des acteurs. Ce travail de condensation du matériel d'entretien suggéré par Kaufmann (1996, p. 61) évite de se laisser emporter par l'abondance des sollicitations du terrain. Il s'agit de transcrire en le résumant, « ce qui se passe d'important à un moment précis, pour que les éléments ayant déclenché la construction théorique, puissent s'insérer dans le fil de l'argumentation ». Le danger tiendrait au caractère anecdotique de l'illustration particulière, si la sélection de ces cas était faite de manière opportuniste. En réalité, ils sont choisis à chaque fois pour leur aspect emblématique d'un constat de mise en place de relations déjà observé ailleurs, constat qui s'est révélé suffisamment puissant pour constituer un élément de compréhension valable pour d'autres cas. Les cas présentés ici sont le résultat d'une « condensation généralisatrice », soit l'enregistrement simplifié et résumé d'une forme de régularité, dont la trajectoire individuelle incarne l'exemple significatif.

L'exploration théorique se fonde sur une démarche analogique, de transfert de connaissances des recherches sur l'entrepreneur américain, à un domaine plus récent : les recherches sur l'entrepreneur français. « Le travail d'investigation teste la capacité explicative des théories produites pour d'autres objets et rend la discussion nécessaire sur le réalisme, la cohérence et la validité pour proposer des résultats acceptables » (Wacheux, 1996, p. 144). En effet, la méthode analogique, pour innovante qu'elle soit, n'en possède pas moins des limites. Ainsi, les expériences menées par les psychologues pour décrire les biais de raisonnement portent sur des situations artificielles et relativement peu complexes, qui ne sont comparables que de loin avec des activités stratégiques de mise en place de réseaux. Il s'agira donc de montrer toute la pertinence d'un recours à des facteurs d'ordre cognitif en vue de comprendre la création de réseaux comme réponses aux aléas environnementaux.

Une manière de faire sera d'éclairer d'un « faisceau cognitif » le déroulement des décisions effectives des entrepreneurs français pour montrer les possibilités de transfert des conceptualisations nord-américaines. Les cas d'entreprise correspondent donc également à des illustrations des possibilités d'application des résultats nord-américains sur l'entrepreneur français.

La méthode analogique présente cependant une autre limite constitutive de son projet : la logique inductive ou déductive fait défaut comme instrument de preuve, car ne pouvant établir formellement et de manière univoque la relation d'analogie (Richard, 1990, p. 137). En effet, le transfert analogique joue sur des relations de proximité, ressemblance, similitude, dont la relation de voisinage ne permet pas la substitution à l'identique en vertu d'un raisonnement logique<sup>1</sup>, mais qui est connu en revanche pour être une étape de la découverte, permettant des rapprochements féconds et des pollinisations croisées, intellectuellement stimulantes, qui constitueront un premier pas vers l'élaboration de théories dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Condensation généralisatrice et transfert analogique nous permettent de présenter deux cas typiques de PME cherchant à instaurer des réseaux. Ces deux cas sont emblématiques : pour l'un, de la mise en place de réseaux interorganisationnels à partir de relations utilitaires entre petites structures (cas Syntex) ; pour l'autre, de l'activation de réseaux naturels (relations familiales) qui permettent d'engager les premières relations marchandes (cas Web Wine). Et si l'on transfère le cadre théorique précédent, on constate avec toutes les limites évoquées que l'activation d'un biais « d'internalité » irait de pair avec celle d'un réseau d'entreprises de même taille, tandis que le recours à un biais de complaisance freinerait la formation d'un tissu relationnel entre clients et fournisseurs. Autrement dit, le premier cas est emblématique de la construction d'un réseau en partant de sa propre entreprise comme étalon de mesure des menaces environnementales et le deuxième est typique d'une mise en place de relations clients-fournisseurs freinée par la mauvaise foi de l'entrepreneur dans l'attribution de ses premiers succès.

### **3.2. Syntex ou la mise en place d'un réseau inter-PME par le biais « d'internalité »**

J.L. a créé voici une dizaine d'années une entreprise de production d'images de synthèse. Cette entreprise s'adresse principalement à des cabinets d'architecture, des entreprises de travaux publics et des designers. Architecte lui-même, il manie le vocabulaire stratégique avec aisance en raison de stages de management et de fréquentations de cabinets-conseils lors du montage de dossiers d'aides et de prêts.

---

1. Exemple de raisonnement logique, si  $A = B$  et  $B = C$  alors  $A = C$  et de raisonnement analogique, A est à B ce que C est à D.

Pourtant, lorsqu'on lui demande comment il voit l'avenir et l'évolution de son secteur, il estime son offre unique et balaye d'un revers de la main le risque d'internalisation de la production d'images par les grands cabinets d'architectes : « biais d'internalité ». Selon lui, Syntex aura toujours une longueur technologique d'avance, car il sait travailler avec des entreprises qui lui permettent de rester à la pointe techniquement. En fait, au fil des rencontres, on réalise que son obsession n'est pas la concurrence, mais plutôt la contribution d'alliances informelles. En effet, hébergé dans les locaux que la mairie d'une grande ville de province lui concède pour un prix intéressant, il n'a de cesse que de trouver et d'attirer autour de lui des entreprises complémentaires. Et cela pour deux raisons : 1) il cherche à élargir ses domaines d'activités par l'implantation d'entreprises clientes, fournisseurs ou prescriptrices<sup>2</sup> ; 2) il souhaite faire évoluer ses processus d'élaboration d'images au contact de nouvelles applications, bénéficiant grâce à ses alliés d'une forme d'apprentissage technologique. Ce décideur fait preuve d'une myopie environnementale qui l'amène à définir son environnement comme très proche et constitué de firmes similaires à la sienne. On peut penser que la sous-estimation volontaire des macrodangers extérieurs le conduit à chercher à établir des relations à niveau d'homme, créant « par la bande » des formes de monopoles interstitiels fortement protégés. Ce cas de figure n'est pas sans rappeler la notion « d'hypogroupe » reprise par Marchesnay (1997, p. 2214) avec des réseaux de petites unités indépendantes ou intégrées instituant des relations transactionnelles fortes.

#### Extraits d'entretien avec J.L. :

*Comment voyez vous l'avenir de votre entreprise ?*

Je ne sais pas. Enfin, il faut qu'on reste très spécialisé dans notre métier : l'image de synthèse. On restera toujours à la pointe si l'on évite de se préoccuper de ce qui se passe à côté... Les grands de l'archi commencent à être bien équipés. Mais ça sert à rien de savoir comment ils font, car on a vraiment une longueur technologique d'avance. De toute façon, on est les plus anciens sur le marché et on se blinde en travaillant avec des copains... Là, j'ai fait venir dans l'immeuble de l'imagerie médicale. C'est un nouveau débouché et puis on reste à la pointe grâce à eux et aux autres en continuant à faire évoluer notre outil.

### 3.3. Web Wine ou l'instauration d'un réseau clients-fournisseurs ralentie par l'activation d'une « biais de complaisance »

L'entreprise créée par G. est tout autre. Il s'agit de bénéficier de la vague Internet et de se lancer dans la vente exclusive de vin par le Web. Son profil est aussi bien différent. Il est le fils d'un entrepreneur dont le nom s'est étalé dans les journaux

---

2. Il s'agit respectivement d'implantation d'entreprises de mise en forme de données médicales, de logiciels pédagogiques et de décorateurs, toutes ces structures utilisant l'imagerie informatique.

dans les années 1980. Oncle, mère et certains cousins sont aussi dans les affaires. Cette vaccination familiale lui permet de se lancer sans complexe et avec l'appui financier de sa famille. Les bonnes fées familiales sont même prêtes à aller plus loin en achetant leur vin par ce biais et en recommandant aux amis d'en faire autant, mais aussi en contactant certains grands crus de leur entourage pour qu'ils acceptent d'être référencés sur le site (instauration d'un réseau naturel de clients et de fournisseurs). C'est sans compter l'attitude quelque peu ingrate du jeune G. En effet, ce dernier obtient sur sa bonne mine une couverture média conséquente pour l'inauguration du site. Il s'estime seul à pouvoir être crédité de ce premier succès (biais de complaisance) ; ce qui froisse ses alliés familiaux. Puis refusant de se faire aider et conseiller par la famille, il veut prouver, comme quelquefois les fils de famille le font, qu'il doit être jugé sur son unique travail. Les premières commandes viennent, il contrôle tout, refusant de déléguer. Se pose très vite le problème de la constitution de l'assortiment définitif de vin et de la difficulté d'obtenir un flux régulier de commandes après le premier achat de curiosité. Il se retourne donc vers la famille qui n'ouvre qu'à moitié ses portes. Notre jeune homme comprend alors qu'il doit changer d'attitude s'il veut poursuivre son activité. En fait, victime du biais de complaisance, il néglige certaines répercussions négatives de ce biais sur la vie sociale.

#### **Extraits d'entretien avec G. :**

*Comment expliquez-vous le succès au démarrage de votre entreprise ?*

J'ai 28 ans, Internet c'est mon univers et le concept de l'entreprise est fort : une sélection de vin en direct des producteurs avec des conseils et pas l'atmosphère un peu coincée des caves à vin. Il faut rajeunir tout ça et rendre accessible le vin. Et, puis, il y a l'ergonomie du site. J'y ai suffisamment travaillé... je l'ai constitué avant de connaître la gamme de vin... Et puis je connais pas mal de monde dans la presse. Le jour de l'inauguration était un moment fort. C'est important d'utiliser les médias...

Ce biais apparaît dans les recherches en psychologie sociale comme source de frictions interpersonnelles (Baron, 1998, p. 285). La raison en est simple : la cohésion du groupe est mise à mal si chacun, lors d'un travail d'équipe, tend à s'attribuer les retombées positives des actions et à blâmer les autres en cas d'insuccès. Cette conséquence ne semble pas toujours gêner l'entrepreneur qui travaille souvent seul ou avec des relations de hiérarchie fortes, liées à son importante implication et à son pouvoir de contrôle direct. Le dirigeant peut ainsi « ramener la couverture à lui » sans que ses employés en prennent ombrage, faute de responsabilité directe.

Pourtant cette situation doit être relativisée selon les cas. En effet, l'entrepreneur à succès possède un tissu relationnel riche et instaure des réseaux solides, rejetant l'oligarchie pour préférer les relations de plain-pied avec des partenaires qu'il respecte et dont il écoute les conseils : il les considère comme des parties

prenantes au processus (Venkataraman, 1997, p. 127). Afin d'éviter de froisser ses partenaires, il n'attribue donc pas son succès à sa seule personne. Baron (1998, p. 285) émet ainsi l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs à succès sont moins susceptibles que les autres entrepreneurs d'être affectés par le biais de complaisance. L'hypothèse développée par ce chercheur est la suivante : « les modes de pensée des entrepreneurs à succès sont, à un moindre degré, influencés par le biais de complaisance. Les entrepreneurs à succès ont tendance à moins surestimer leur propre responsabilité dans les résultats positifs et à moins sous-estimer leur responsabilité dans les résultats négatifs ». Il est donc d'avis que les entrepreneurs se retrouvent dans des situations qui favorisent le recours au biais de complaisance, avec toutefois une fréquence moindre chez ceux qui connaissent un succès plus apparent. Ainsi, le biais de complaisance départagerait peut-être les entrepreneurs à succès des autres, à la nuance près que le succès pour les individus n'est pas forcément synonyme de performances et peut tout aussi bien recouvrir des réalités d'accomplissement personnel ou d'indépendance mesurables à l'échelle des aspirations des entrepreneurs (Bruyat, 1993, p. 292).

## Conclusion

La manière dont les entrepreneurs pensent leur environnement instable et la façon dont ils expliquent à leur entourage leur succès constituent des pistes de compréhension de l'instauration de réseaux interindividuels ou interorganisationnels. Ces réseaux ont pour vertu de stabiliser les turbulences du secteur des TIC. Cet angle de vue dépasse les déterminismes de structures et de capital social ou culturel du dirigeant de PME. Il laisse également la possibilité aux acteurs de changer par la formation et le conseil pour prendre conscience de tout l'intérêt d'effectuer une analyse externe, même imparfaite.

En fait, un réseau d'acteurs peut être vu comme le partage de schémas cognitifs communs avec :

1. une forme d'égoïsme de certaines PME et de leurs dirigeants qui chercheront à penser l'environnement en fonction d'eux-mêmes et à s'allier, par sagesse, avec des entreprises perçues comme similaires ;
2. la nécessité de partager la responsabilité des succès au risque de nuire à l'instauration de relations transactionnelles fortes avec l'entourage.

Certes, l'utilisation de processus simplifiés dans l'analyse de l'environnement et dans l'attribution du succès de son entreprise est observable dans d'autres contextes. Cependant, les PME des TIC se trouvent dans une situation qui augmente le recours à ces biais. En effet, en cas de surcharge informationnelle, de haut degré

d'incertitude et de pression du temps<sup>3</sup> expliqués par la complexité des environnements volatiles, le décideur d'une entreprise de taille moyenne subira davantage ces raccourcis de raisonnement qui, s'ils aboutissent à des conclusions heureuses, seront qualifiés d'intuition entrepreneuriale.

Les deux cas décrits ici peuvent être emblématiques :

- pour le premier, d'un biais « d'internalité » vécu par des PME, biais qui irait de pair avec la construction d'un réseau d'entreprise de même taille afin de stabiliser l'environnement volatile des TIC ;
- pour le second, d'une activation de réseaux naturels de clients et fournisseurs freinée par une attribution personnaliste des succès, attribution rendue possible par la complexité du versant technologique de l'activité.

Ce mode de compréhension du modèle réticulaire présente des limites constitutives de son projet : les cas sont emblématiques d'une réalité qui n'est pas liée à l'occurrence des constats mais bien à son pouvoir d'explication. De plus, on pourrait dégager d'autres explications moins cognitives et plus comportementales avec, par exemple, des processus de renforcements positifs (le réseau appelle le réseau) ou des analyses par le pouvoir (une firme pivot impose sa vision simpliste de l'environnement à des entreprises dépendantes). Il sera néanmoins intéressant de prolonger cette piste en testant sa validité sur des environnements de haute technologie et avec des organisations de toute petite taille qui devraient avoir plus tendance à recourir à ces biais.

## Bibliographie

- BARON, R.A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship : why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, p. 275-294.
- BARON, R.A. (1999), « Counterfactual thinking and venture formation : the potential effects of thinking about what might have been », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, p. 79-91.
- BENAVENT, C. (2000), « Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 91-101.
- BUSENITZ, L.W. et J.B. BARNEY (1997), « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : biases and heuristics in strategic decision-making », *Journal of Business Venturing*, vol. 2, p. 9-30.
- BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université P.-Mendès-France (Grenoble II), 20 octobre, 424 p.

---

3. Baron, 1998, p. 278-279.

- GUTH, W.D. A. KUMURASWAMY et M. MCERLAN (1991), « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 242-253.
- KAHNEMAN, D. et D. LOVALLO (1993), « Timid choices and bold forecasts : a cognitive perspective on risk taking », *Management Science*, vol. 39, n° 1, janvier, p. 17-31.
- KALIKA, M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août p. 68-74.
- KAUFMANN, J.C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, coll. « 128 ».
- LABAN, J. (1989), « Le marketing des nouvelles technologies », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 88-96.
- LAROCHE, H. et J. NIOCHE (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, juin-juillet août, p. 64-78.
- MARCHESNAY, M. (1997), « Petite entreprise et entrepreneur », dans *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de P. Joffe et Y. Simon, 1997, 2<sup>e</sup> édition, p. 2209-2219.
- PALICH, L.E. et D.R. BAGBY (1995), « Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking : challenging conventional wisdom », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, p. 425-438.
- RICHARD, J.F. (1990), *Les activités mentales*, Paris, Armand Colin, 435 p.
- SCHWENK, C.R. (1984), « Cognitive simplification process in strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p.111-128.
- SHAVER, K.G. et L.R. SCOTT (1991), « Person, process and choice : the psychology of new venture creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, hiver, p. 23-45.
- STEWART, W.H. et P.L. ROTH (2001), « Risk propensity differences between entrepreneurs and managers : a meta-analytic review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 45-53.
- VENKATARAMAN, S. (1997), « The distinctive domain of entrepreneurship research », dans J. Katz (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, JAI Press, p. 119-138.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 290 p.