

**Stratégie de PME : de la perspective
traditionnelle aux approches
descriptives axées sur le processus**

par

Edmilson de Oliveira Lima

Cahier de recherche 2003-03

Avril 2003

ISSN: 0840-853X

TABLE DE MATIÈRES

Résumé	iii
1- Introduction	- 1 -
2- La perspective traditionnelle en stratégie de PME	- 2 -
2.1- La condition de la planification stratégique en contexte de PME	- 3 -
2.2- La planification stratégique formelle et la controverse sur sa valeur pour les PME	- 5 -
3- Des procédures aux processus : l'évolution du domaine de la stratégie de PME	- 7 -
4- Les courants de l'apprentissage et de la vision en stratégie	- 9 -
4.1- Le courant de l'apprentissage en stratégie	- 9 -
4.2- Le courant de la vision en stratégie	- 11 -
4.3- L'intersection des deux courants : la vision dans le courant de l'apprentissage	- 12 -
5- L'intersection apprentissage-vision : besoin de recherche en stratégie de PME	- 13 -
6- Le courant de l'apprentissage en stratégie de PME	- 14 -
7- La vision en stratégie de PME	- 17 -
8- Équipe de direction : un nouveau flanc d'étude sur le processus stratégique en PME	- 21 -
9- Plusieurs pistes de recherche : équipe de direction, apprentissage et vision en stratégie de PME	- 25 -
10- Conclusion	- 27 -
Bibliographie	34

**STRATÉGIE DE PME :
DE LA PERSPECTIVE TRADITIONNELLE
AUX APPROCHES DESCRIPTIVES AXÉES SUR LE PROCESSUS**

**Edmilson DE OLIVEIRA LIMA
HEC Montréal**

Résumé

Ce texte présente une revue de la littérature qui a pour but de retracer les principaux éléments de l'évolution des études sur la stratégie de PME. Un second objectif consiste à en identifier les limites et à suggérer diverses pistes de recherche, par exemple, l'étude descriptive des processus stratégiques en contexte de PME, car ce type d'études répond à un important besoin de recherche. Ce texte fait référence à de nombreux travaux issus de la perspective traditionnelle normative (composée des courants du *design*, de la planification formelle et du positionnement) en stratégie de PME en soulignant leurs contributions et leurs limites. Nous ferons de même pour les nombreux travaux descriptifs qui traitent des équipes de direction en stratégie de PME et d'autres qui s'inscrivent dans les courants de l'apprentissage et de la vision. Ces deux derniers courants sont particulièrement importants puisqu'ils viennent contrebalancer l'accent mis sur les procédures linéaires et rationnelles par l'approche normativo-positiviste typique de la perspective traditionnelle.

Mots clés :

Stratégie de PME, évolution du domaine, approches normatives axées sur les procédures, approches descriptives axées sur le processus, apprentissage, vision, équipe de direction, limites de recherche et pistes de recherche.

STRATÉGIE DE PME : DE LA PERSPECTIVE TRADITIONNELLE AUX APPROCHES DESCRIPTIVES AXÉES SUR LE PROCESSUS

1- Introduction

L'évolution du domaine général de la stratégie a fait écho dans le domaine spécifique de la stratégie de PME. Dans un premier temps, en stratégie, on a vu se multiplier, dans les années 1970, les travaux normatifs axés sur l'analyse stratégique dominante inspirée par les modèles d'auteurs comme Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965). Par la suite, on a vu se développer d'autres courants normatifs axés sur les procédures en stratégie; ce sont les courants de la planification formelle (Ansoff, 1965, 1984) et du positionnement (Porter, 1980, 1985). En plus de ces premiers courants, plus récemment, de nombreux travaux reliés aux courants descriptifs axés sur les processus, parmi lesquels on remarque les courants de l'apprentissage et de la vision, ont eux aussi contribué à l'étude et à la pratique en stratégie de PME.

La séquence de développement des différents courants de la pensée dans le domaine général de la stratégie ainsi que dans le domaine plus spécifique de la stratégie de PME révèle que les études normatives axées sur les procédures ont précédé les études descriptives axées sur les processus. Or, comment peut-on, dans ce domaine, prescrire avant d'avoir décrit (Huff et Reger, 1987)? La description d'un phénomène est fondamentale pour la compréhension de sa réalité, à partir de laquelle il est logiquement possible de proposer des modèles normatifs pertinents en vue d'améliorer la condition du phénomène en cause. En plus d'indiquer l'inversion habituelle de l'ordre logique décrire-prescrire, Huff et Reger (1987) critiquent le champ de la stratégie pour avoir été trop axé sur des études fondées sur la rigueur statistique et sur des questions de portée étroite négligeant ainsi le besoin d'une compréhension en profondeur qui résulte de l'étude soignée d'un nombre réduit d'entreprises.

Encore de nos jours, les critiques de Huff et Reger (1987) demeurent toujours valides aussi bien dans le domaine général de la stratégie que dans celui plus spécifique de la stratégie de PME car ces deux domaines n'ont pas connu une évolution suffisante pour invalider complètement de telles critiques (Stockley et Birley, 2000) de sorte que le domaine de la stratégie de PME souffre d'un certain manque d'études descriptives (Boussouara et Deakins, 1999; Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000). La perspective normative des premiers courants de la pensée en stratégie est toujours prédominante (Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000) dans les études académiques et, notamment, dans la formation et dans les modèles proposés pour la pratique de la gestion stratégique dans les PME.

Ayant conscience de ces limites, notre objectif est de présenter au lecteur une revue de littérature qui retrace les principaux éléments de l'évolution des études sur la stratégie de PME. De plus, nous voulons identifier les limites de ces recherches et, à la fin de ce texte, présenter des pistes de recherche sur l'étude du processus stratégique en contexte de PME selon une approche descriptive.

Notre revue de littérature débute avec les contributions des auteurs reliés aux premiers

courants de pensée qui se sont développés en stratégie (*design*, planification stratégique formelle et positionnement). Par la suite, elle met l'accent sur les études descriptives dont l'approche est axée sur le processus stratégique. Dans certains cas, lorsque des courants de pensée regroupaient une même thématique, nous les avons classés en faisant la synthèse des contributions d'un grand nombre d'auteurs. Nous souhaitons ainsi apporter aux lecteurs qui s'intéressent à la stratégie de PME, notamment aux débutants dans ce domaine, une «cartographie» des nombreux écrits qui pourraient leur être utiles dans leurs études en stratégie.

Malgré notre souci de mentionner un grand nombre d'études en stratégie de PME, nous n'avons pas la prétention de présenter une revue de littérature exhaustive. Nous jugeons également important d'apprécier l'évolution de ce champ spécifique dans le contexte du champ plus général de la stratégie en gestion de sorte que le présent travail se base non seulement sur des travaux qui s'inscrivent en stratégie de PME mais aussi sur beaucoup d'autres travaux issus du champ plus large de la stratégie.

2- La perspective traditionnelle en stratégie de PME

Comme nous l'indiquent Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), les premiers courants de la pensée stratégique sont axés sur une perspective rationnelle-analytique et normative. Au commencement nous trouvons les travaux des auteurs Learned, Christensen, Andrews et Guth qui s'inscrivent dans le courant du *design* stratégique¹ (Mintzberg, 1990). Ce courant met l'accent sur la démarche rationnelle-analytique de formulation de la stratégie. Toutefois on remarque la simplicité de cette démarche. Par la suite, avec le courant de la planification que personifie particulièrement Ansoff (1965, 1984), la démarche de planification stratégique se formalise et se complique grandement. Ensuite, le courant du positionnement, animé par Porter (1980, 1985), met l'accent sur l'appréciation du marché compétitif dans lequel s'insère l'entreprise. Ce courant, quoique rationnel-analytique à l'instar des deux précédents, est moins normatif et s'intéresse peu au processus de formulation de la stratégie étant axé sur le contenu même de la stratégie.

L'ensemble de ces trois premiers courants de l'évolution du domaine de la stratégie forme ce que nous appelons la «perspective traditionnelle». Parmi leurs caractéristiques communes, on remarque leur caractère rationnel-analytique et normatif et l'utilisation du modèle d'analyse MOFF («SWOT» en anglais) des *menaces*, *opportunités*, *forces* et *faiblesses* d'une entreprise dans son environnement.

La perspective traditionnelle constitue, encore de nos jours, la matière essentielle d'une grande partie des programmes de formation en stratégie. Elle est aussi très importante dans les articles et les ouvrages (scientifiques ou non) et dans les manuels qui sont mis à la disposition des praticiens en stratégie. Les outils du courant du positionnement, en particulier, ont constitué (et constituent toujours) la matière de base des activités d'un grand nombre de cabinets de consultation en stratégie. Outre le modèle MOFF, rappelons-nous, par exemple, la notion des stratégies génériques, la matrice d'analyse croissance/part de marché et la courbe d'expérience (créées par le Boston Consulting Group).

Malgré ses limites dans le domaine général de la stratégie (Calori, 1998; Hamel et Prahalad,

1995; Mason et Mitroff, 1981; Mintzberg, 1994) et dans le domaine spécifique de la stratégie de PME (Bhidé, 1996; d'Amboise, 1997; Marchesnay, 1991; Patterson, 1986; Wyer, 1997; Wyer et Mason, 1998), la perspective traditionnelle et les approches qui en découlent sont prédominantes en stratégie de PME (Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000). On constate également qu'elle est très présente dans les manuels de gestion destinés aux PME (Brandt, 1981; et Cook, 1994, par exemple) de même que dans la pratique des entreprises. Cette réalité contraste avec le désintéressement relatif des universitaires pour ce sujet (Goy, 2000) et leur intérêt croissant pour d'autres courants, comme ceux de la base des ressources, de l'apprentissage et de la vision qui mettent l'accent sur la compréhension du processus stratégique.

2.1- La condition de la planification stratégique en contexte de PME

Les études qui abordent la planification stratégique en PME sont nombreuses. Robinson et Pearce (1984) ont fait une importante revue de littérature qui donne un aperçu de l'état de la question en 1984. Quelques recherches citées par ces auteurs constatent l'existence de la planification dans les PME mais la décrivent comme incomplète, non structurée, irrégulière, sporadique et plutôt réactive et informelle (Sexton et Dable, 1976; Shuman, 1975; Still, 1974). En effet, une grande partie des études sur la planification dans les PME souligne que ces organisations ne s'engagent pas dans un processus structuré et formel de planification stratégique, conformément aux prescriptions des modèles normatifs de la perspective traditionnelle en stratégie (d'Amboise et Bakanibona, 1990; Golde, 1964; Lee et Matthews, 1999; Rice et Hamilton, 1979; Robinson, 1982; Robinson et Pearce, 1984; Sexton et Dable, 1976; Shuman, 1975; Still, 1974). Parmi les caractéristiques des PME qui rendent difficile l'utilisation de la perspective traditionnelle en stratégie par leurs dirigeants, nous pouvons noter plusieurs particularités, comme celles indiquées dans le cadre suivant :

Barrières à l'utilisation de la perspective traditionnelle en contexte de PME

- La fragilité de ces organisations qui est causée notamment par leurs ressources limitées. Elles évoluent dans un environnement fait de complexité et de turbulence; l'imprévisible est une constante dans l'existence des PME.
- À cause de la place centrale qu'il occupe, le propriétaire-dirigeant est très souvent accaparé par la dimension opérationnelle des activités de son entreprise et sa disponibilité pour réfléchir et travailler sur les questions stratégiques s'en trouve réduite.
- La flexibilité structurelle est une caractéristique stratégiquement centrale des PME (Julien, 1998; Kao, 1989). Les PME n'ont pas la même capacité que les grandes compagnies d'utiliser leurs ressources pour opérer des changements dans l'environnement afin de le rendre plus favorable pour satisfaire leurs besoins. Selon Kao (1989), les stratégies de cette dimension ne sont généralement pas à la hauteur des possibilités de la PME, et moins encore de celles qui sont en démarrage. La PME doit avoir une façon organique de se structurer et de se restructurer plutôt que mécanique et hiérarchisée. La flexibilité est donc la base naturelle de sa stratégie (Kao, 1989). Par conséquent, l'exploitation de créneaux de marché est sa pratique stratégique typique.

Ces remarques se répètent dans beaucoup de travaux (par exemple, d'Amboise, 1997; Marchesnay, 1991; Miller et Toulouse, 1986; Patterson, 1986; Wyer, 1997).

Parmi leurs conclusions, Robinson et Pearce (1984) constatent que les dirigeants de PME considèrent la planification stratégique comme un exercice trop complexe et trop sophistiqué qui exige énormément de temps, un inconvénient majeur selon eux. Cette perception limite donc le recours à la planification stratégique dans les PME. Aussi, n'est-il pas étonnant de voir que l'un des principaux soucis des auteurs qui proposent des démarches de management stratégique soit la simplicité, de manière à adapter ces démarches aux conditions particulières des PME et de leurs dirigeants. Cette préoccupation s'exprime clairement d'ailleurs dans le titre du travail de Cristallini et Demissy (2000) de même que dans plusieurs autres travaux (Gilmore, 1971; Curtis, 1983; Patterson, 1986 et Van Hoorne, 1979, par exemple).

Robinson et Pearce (1984) constatent que malgré certaines limites la planification stratégique dans un contexte de PME est importante pour la survie de ces organisations. Ogunmokun, Shaw et FitzRoy (1999) estiment que le degré d'utilisation de la planification stratégique dans les PME dépend en grande partie de la perception des propriétaires-dirigeants à l'égard des bienfaits qu'elle peut leur apporter. Pour leur part, Matthews et Scott (1995) indiquent que les entreprises en croissance qui disposent de plus de ressources ont plus tendance à utiliser la planification. Risseuw et Masurel (1994) observent que «*the smaller the firm, the less effort it spends on planning*» (p. 314) et concluent, dans leur étude empirique, que «*large firms plan more intensively than small firms*» (p. 321). En convergence avec le travail de Berry (1998), Glen et Weerawardena (1996) ont constaté une corrélation positive entre la taille des entreprises et le degré de sophistication de leur processus de planification stratégique.

Le travail de d'Amboise et Bakanibona (1990) est complémentaire à l'étude de Robinson et Pearce (1984). Parmi les études sur la planification stratégique, d'Amboise et Bakanibona présentent les résultats des études de Robinson, Logan et Salem (1986) et de Sexton et Van Auken (1985). Robinson, Logan et Salem constatent que seulement 15 % de leur échantillon de 81 PME (des épiceries) font systématiquement de la planification stratégique, ce qui converge avec les résultats de l'étude de Sexton et Van Auken (1985) : sur 357 PME issues de divers secteurs d'activité, dans seulement 18 % des cas, la direction faisait de la planification stratégique complète. Pour leur part, Carson *et al.* (1995) soutiennent que la majorité des propriétaires-dirigeants de PME ne recourent ni à la planification formelle ni à la stratégie formelle.

La grande récurrence des études sur la présence ou l'absence de planification stratégique dans les PME, principalement pendant les années 1980, a perdu de sa force après que plusieurs recherches aient confirmé qu'à peu près 20 % des PME étudiées s'adonnaient à la planification stratégique formelle (voir, entre autres, Bamberger, 1980; Calori, Very et Arregle, 1997; Glen et Weerawardena, 1996; Shuman, Show et Sussman, 1985). Des études plus récentes sur cette question, comme celle de Berry (1998), peuvent aussi être retracées. Dans un sondage auprès de 257 PME du secteur de la haute technologie, Berry (1998) constate que ces entreprises procèdent à une planification stratégique afin d'orienter leur croissance à long terme. Toutefois, il constate aussi que ce processus devient plus sophistiqué à mesure que les entreprises en cause croissent.

Néanmoins, des études plus récentes confirment – ce que l'on soupçonnait déjà – que la reconnaissance des besoins stratégiques dans les PME est réactive plutôt que proactive (Chan et Foster, 2001; Fletcher et Harris, 2002; Silvestre et Goujet, 1996). Ainsi, les acteurs stratégiques de ces entreprises font moins appel à la planification stratégique mais plutôt à un processus de

développement des stratégies à mesure que les besoins se font sentir. Dans ce cas, la dimension stratégique des décisions prises est souvent constatée à posteriori – ce sont donc des «stratégies réalisées», par opposition aux «stratégies intentionnelles» (Mintzberg, cité par Silvestre et Goujet, 1996).

Les choix stratégiques des dirigeants de PME sont avant tout destinés à maximiser les chances de survie de l'entreprise (Saporta, 1990). De plus, le management stratégique et la stratégie sont des aspects fondamentaux du développement de la PME et ce, dès son démarrage (Cooper, 1990). Nombre d'auteurs soulignent que la stratégie typique des PME consiste à exploiter des niches de marché (Broom, Longnecker et Moore, 1983; Julien, 1998; Kao, 1989) qui permettent au propriétaire-dirigeant de préserver les ressources de son entreprise et d'éviter la confrontation directe avec les grandes entreprises (Broom, Longnecker et Moore, 1983; Miles et Snow, 1978).

Dans son étude sur les dynamiques industrielles et la stratégie des PME dans le secteur des viandes en Europe, Barré (1999) confirme que ce comportement stratégique est typique des PME. Il constate que les grands producteurs de ce secteur ont tendance à exploiter des stratégies génériques (Porter, 1980) de domination par les coûts ou de différenciation (ou encore une combinaison des deux) tandis que les PME tendent à exploiter des niches de marché. Les petits producteurs de volaille sont dans ce cas; leur stratégie est axée sur un système productif local et sur la recherche de micromarchés. Selon quelques chercheurs de la perspective traditionnelle en stratégie de PME (Covin, 1991; Smallbone *et al.*, 1995), cette stratégie de niche est également typique dans les PME à fort taux de croissance.

L'idée que les PME ne sont pas de grandes entreprises en miniature (Welsh et White, 1981) est très répandue entre les auteurs des études sur les PME². La «pauvreté de ressources» est considérée comme un facteur fondamental pour distinguer les PME (Martin et Staines, 1994; Welsh et White, 1981). Ainsi, ces dernières sont généralement plus vulnérables aux erreurs de gestion et aux variations de leur performance économique que ne le sont les grandes entreprises (Martin et Staines, 1994). En conséquence, le processus de formation de la stratégie est sensiblement différent (Dilt et Prough, 1989). En ce sens, la théorie de planification stratégique développée à partir de la réalité des grandes entreprises peut s'avérer inadéquate pour les PME (Robinson, 1982). Shuman, Show et Sussman (1985) soutiennent qu'il est logique, pour une entreprise qui veut instaurer un processus de planification, d'adapter et de modifier les principes et les concepts de la planification à sa condition. Toutefois, selon eux, la façon de fonctionner des organisations de plus petite taille rend cette adaptation difficile, sinon impossible.

2.2- La planification stratégique formelle et la controverse sur sa valeur pour les PME

La planification stratégique soulève une certaine controverse comme thème d'étude en stratégie de PME. D'une part, plusieurs études soutiennent qu'elle est bénéfique aux PME. Dans leur méta-analyse de 14 études, Schwenk et Shrader (1993) concluent que ces dernières montrent qu'il existe une relation positive entre la planification stratégique et la performance financière des PME. D'autres auteurs concluent qu'il existe une relation positive entre le niveau de sophistication de la planification et la performance de la PME (Chicha et Julien, 1979; Bracker, 1982). Rue et Ibrahim (1998) ont constaté que le niveau plus élevé de sophistication de la planification stratégique dans la PME est associé avec la croissance des ventes. D'autres études

(Lyles et al., 1993; Orpen, 1985; Robinson et Pearce, 1984) suggèrent encore que le simple engagement des dirigeants d'une PME dans un processus formel de planification est bénéfique puisqu'il favorise chez ces dirigeants une meilleure compréhension des affaires. Enfin, selon Martin et Staines (1994), plusieurs recherches suggèrent qu'une cause fréquente de la faillite des PME est une planification inadéquate.

D'autre part, certaines études soulignent les effets négatifs de la planification stratégique formelle sur la performance de la PME. Bhidé (1996), dans l'une de ses études et dans une étude faite par ses étudiants de MBA, indique que l'exercice d'analyse stratégique formelle provoque des effets négatifs, principalement dans les PME en démarrage ou dans celles en croissance rapide³. Lorsque l'incertitude est grande ou lorsque des actions rapides sont requises, au lieu d'entreprendre une démarche formelle de planification, les acteurs stratégiques des PME et des entreprises entrepreneuriales tendent à se fier à leur intuition et à mettre l'accent sur l'action plutôt que sur la réflexion stratégique car le temps dévolu à la planification peut entraîner la perte d'occasions d'affaires (Bhidé, 1996).

D'autres auteurs mettent en cause l'existence même de la planification stratégique inspirée de la perspective traditionnelle dans les PME. Selon d'Amboise et Bakanibona (1990), plusieurs études ont révélé que les dirigeants de PME s'intéressent davantage à la planification opérationnelle qu'à la planification stratégique. Quinn (1980) soutient que : «...*most important strategic decisions seem to be made outside the formal planning structure, even in organizations with well-accepted planning cultures. This tendency is especially marked in highly entrepreneurial or smaller enterprises*» (p. ix; le texte original est en italique, le gras a été ajouté par l'auteur). C'est à partir de ces constations que Quinn donne naissance au courant de l'apprentissage en stratégie avec son travail sur l'incrémentalisme logique.

La controverse qui entoure la valeur de la planification stratégique dans les PME est en partie reliée à la diversité des définitions. Dès le départ, la définition du terme «planification» est problématique dans les écrits en gestion (Mintzberg, 1981; Snyder, 1982). Ainsi, lorsque l'on considère la planification comme une démarche dont le niveau de formalité et de rationalité (à l'instar des propositions d'Ansoff, 1965, 1984) est élevé, les études, comme celles de Bhidé (1996), tendent à conclure que la planification est incompatible avec la condition stratégique de la PME car celle-ci a besoin de flexibilité et d'agilité lors de la prise de décision (Julien, 1998; Kao, 1989). Par contre, lorsque l'on admet que la planification stratégique peut être une démarche flexible, informelle, non systématique et/ou dans laquelle l'intuition des dirigeants peut être mise à contribution, sa compatibilité avec la condition stratégique de la PME devient beaucoup plus grande et tend à faciliter le succès de l'entreprise. Plusieurs auteurs s'inscrivant dans cette perspective (Curtis, 1983; Patterson, 1986 et Van Hoorne, 1979, par exemple) soulignent qu'une planification dont le niveau de formalité et d'instrumentation rationnelle-analytique est particulièrement élevé tend à nuire aux PME; par conséquent, ils recommandent à ces organisations d'opter pour un processus de planification allégé, simple et adapté.

Un grand nombre d'auteurs de la perspective traditionnelle en stratégie offrent des modèles de gestion stratégique aux dirigeants de PME. C'est le cas notamment de Rice (1983), Robinson (1979) et Schollhammer et Kuriloff (1979) mais aussi de Saporta (1986), Ibrahim et Ellis (1990) et Ragab (1983) qui, eux, proposent plutôt d'utiliser des outils inspirés du positionnement

stratégique. Nagel (1981), en partie du moins, présente un modèle qui renferme quelques-uns des traits de la perspective traditionnelle malgré son caractère réactif. On remarque également que tous ces auteurs misent sur la simplicité (propice à l'adaptation des modèles formels à la condition des PME) et accentuent la linéarité, la rationalité et le processus analytique des caractéristiques typiques de la perspective traditionnelle (voir l'annexe 1).

3- Des procédures aux processus : l'évolution du domaine de la stratégie de PME

Les courants de pensée qui ont émergé, du moins partiellement, en réaction aux limites de la perspective traditionnelle en stratégie se sont aussi développés en stratégie de PME. Parmi ceux-ci on trouve les courants de l'apprentissage et de la vision, ce dernier étant appelé «école entrepreneuriale» par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999). Ces deux courants, dont les contributions sont de plus en plus importantes dans les études académiques et dans la pratique en stratégie, mettent l'accent sur les processus stratégiques au détriment des procédures stratégiques, si importantes dans la perspective traditionnelle.

Le fait qu'une décision stratégique soit prise par un individu (ou un groupe d'individus) qui se caractérise par une rationalité limitée (Simon, 1957) et qui doit résoudre des problèmes complexes dans un environnement continuellement en évolution, complexe et turbulent (Ackoff, 1981; d'Amboise, 1997; Mason et Mitroff, 1981; Mintzberg, 1994; Pauchant, 1997; Silvestre et Goujet, 1996; Wyer, 1997; Wyer et Mason, 1998) change la façon d'approcher la stratégie. Ainsi, les approches axées sur des procédures rationnelles-analytiques strictes cèdent la place aux approches axées sur des processus. Marchesnay (1991) et Wyer et Mason (1998) soutiennent qu'au cours de leur processus stratégique les PME font appel à une démarche axée sur l'apprentissage plutôt que sur la perspective traditionnelle compte tenu de la complexité et de la dynamique de leur environnement qui est en perpétuelle évolution. Pour sa part, Fillion (1988) soutient qu'une lecture systémique du concept de vision (cette image mentale que le dirigeant a de son avenir désiré) explique mieux l'évolution de la gestion stratégique de la PME que ne le font les concepts plus traditionnels étant donné que celle-ci est une extension de son propriétaire-dirigeant (voir p. 548).

D'autres chercheurs s'intéressant aux processus stratégiques, comme Pettigrew et Whipp (1991), contribuent aussi à la transition de l'accent sur les procédures à l'accent sur les processus dans les études en stratégie. Pour eux le processus stratégique est un processus non linéaire; de plus, il n'existe pas de distinction nette entre la formulation et la mise en œuvre des stratégies dans les entreprises, contrairement à ce qu'indiquent les modèles normatifs proposés par les auteurs de la perspective traditionnelle en stratégie.

Les dirigeants ont beaucoup de mal à comprendre l'environnement de leur PME (d'Amboise, 1997; Silvestre et Goujet, 1996; Wyer, 1997; Wyer et Mason, 1998). Silvestre et Goujet (1996, p. 64) mentionnent même que «plus le dirigeant perçoit son environnement comme illisible, plus les dimensions qualitatives et la part des représentations cognitives prennent de l'importance» dans le processus stratégique de leur PME. D'ailleurs, dans leurs études en stratégie de PME, ces auteurs font davantage appel aux approches axées sur les processus. Selon Marchesnay (1997), ces approches tiennent compte des aspects psychologiques, des styles cognitifs, de l'apprentissage et des composantes caractérielles. Les variables stratégiques n'apparaissent plus

comme des données objectives qu'il faut obtenir (menaces, opportunités, forces, etc.), mais comme des représentations subjectives reliées aux caractéristiques personnelles des dirigeants. La transition de l'accent mis par les auteurs sur les procédures à l'accent mis sur les processus en stratégie de PME est soulignée explicitement par Julien et Marchesnay (1992/93).

Parmi les auteurs des approches axées sur le processus, on retrouve Michel Marchesnay et Pierre-André Julien, les auteurs les plus cités dans les écrits francophones en stratégie de PME (Boissin et Guieu, 2000). La typologie «CAP-PIC» de propriétaire-dirigeant et la grille d'analyse «système stratégique et base de compétitivité» du processus stratégique de PME (Julien et Marchesnay, 1988, 1992/93; Marchesnay, 1997) sont deux des contributions de ces auteurs qui sont souvent citées dans le domaine, sans être les seules⁴.

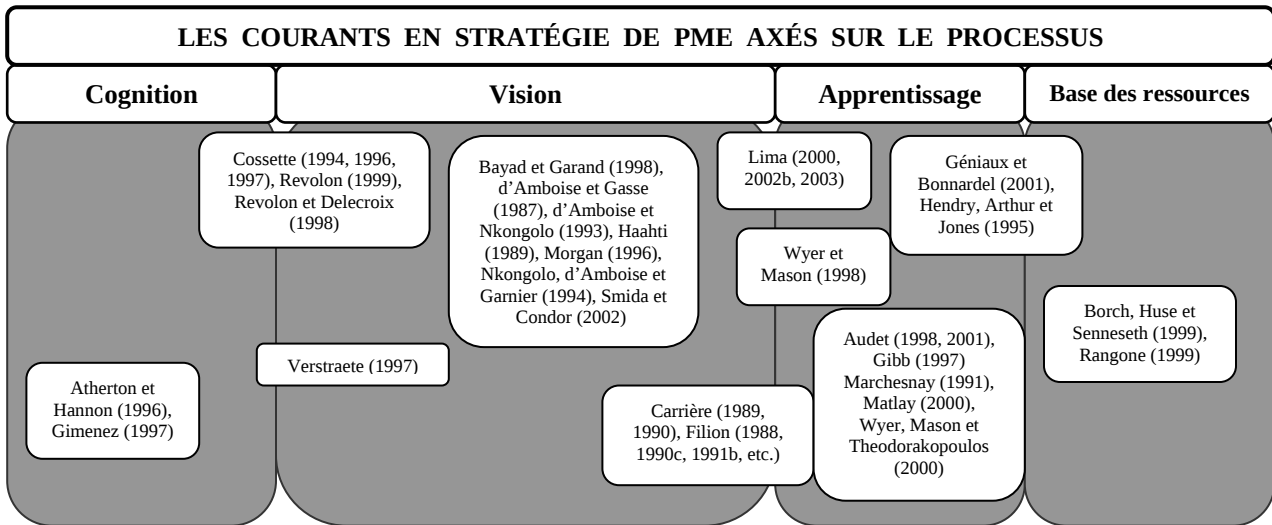
D'autres travaux en stratégie de PME traitent aussi du processus. Plusieurs d'entre eux sont plus ou moins clairement associés à des courants spécifiques en stratégie. Par exemple, les contributions de Borch, Huse et Senneseth (1999) et de Rangone (1999), dont l'origine remonte aux travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991), s'inscrivent dans le courant de la base des ressources. Par contre, Atherton et Hannon (1996) discutent du développement de la conscience stratégique (*strategic awareness*) dans les PME selon une approche typique du courant de la cognition. Le travail de Gimenez (1997) qui porte sur les styles cognitifs associés à certains types de stratégie des propriétaires-dirigeants de PME s'inscrit également dans le courant de la cognition. Gimenez (2000) présente aussi des éléments relatifs au courant de la cognition.

Les contributions de Cossette (1994, 1996, 1997), Revolon (1999) et Revolon et Delecroix (1998) s'inscrivent dans le courant de la vision, mais mettent également en valeur la méthode de la cartographie cognitive, ce qui les relie aussi au courant de la cognition. Plusieurs autres travaux francophones sur la vision dans un contexte de PME s'inscrivent aussi dans le courant de la vision (Bayad et Garand, 1998; Carrière, 1989, 1990; d'Amboise et Gasse, 1987; d'Amboise et Nkongolo, 1993; Fillion, 1988, 1989a, 1989b, 1989c, 1990a, 1990b, 1990c, 1991a, 1991b, 1996b, 1996c, 1998, 1999; Nkongolo, d'Amboise et Garnier, 1994; Smida et Condor, 2002; Verstraete, 1997). Les études non francophones sur la vision dans un contexte de PME sont moins fréquentes (Haahti, 1989; Lima, 2000, 2002b, 2003 et Morgan, 1996, par exemple).

Les contributions de Géniaux et Bonnardel (2001), Marchesnay (1991), Lima (2000, 2002b, 2003), Audet (1998, 2001), Gibb (1997), Hendry, Arthur et Jones (1995), Matlay (2000), Wyer et Mason (1998) et Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000) s'inscrivent dans le courant de l'apprentissage en stratégie de PME. Géniaux et Bonnardel (2001) et Hendry, Arthur et Jones (1995) sont aussi associés au courant de la base des ressources tandis que Lima (2000, 2002b, 2003) est aussi associé au courant de la vision.

Le schéma suivant présente de façon plus détaillée une classification de ces derniers travaux en stratégie de PME selon leur courant respectif. Les contributions associées à plus d'un seul courant sont présentées à l'intérieur de cadres qui traversent la représentation des frontières entre les différents courants.

Schéma 1- Classification des contributions axées sur le processus en stratégie de PME



Parmi les nombreux travaux en stratégie de PME, ceux qui relèvent des courants de l'apprentissage et de la vision viennent particulièrement contrebalancer ceux qui mettent l'accent sur les procédures linéaires par l'approche rationaliste et normativo-positiviste de la perspective traditionnelle. Bien qu'étant reconnue comme prédominante en stratégie de PME (Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000), cette perspective ne permet pas d'avoir une compréhension suffisamment large du phénomène stratégique dans les entreprises. Si nous utilisons la métaphore de l'éléphant touché par des aveugles (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999), il devient évident qu'il n'y a pas qu'une seule façon de penser, de percevoir et d'appréhender le processus stratégique. Ainsi, nous présentons dans la section suivante les courants de l'apprentissage et de la vision afin de souligner leur contribution à la compréhension du processus stratégique en contexte de PME en complémentarité aux contributions de la perspective traditionnelle.

4- Les courants de l'apprentissage et de la vision en stratégie

De nombreux travaux du domaine spécifique de la stratégie de PME se sont développés à partir des travaux faits dans le domaine de la stratégie en général. C'est particulièrement vrai pour les écrits sur les courants de l'apprentissage et de la vision en stratégie de PME. Mais avant de présenter ces travaux, il convient de décrire leurs caractéristiques dans le domaine de la stratégie en général. C'est ce que nous nous proposons de faire dans les trois sous-sections suivantes.

4.1- Le courant de l'apprentissage en stratégie

Le courant de l'apprentissage en stratégie a émergé en réaction à la perspective traditionnelle et, plus particulièrement, en raison de son manque de compatibilité avec les pratiques en vigueur

dans les organisations (Lindblom, 1959; Quinn, 1978, 1980). Plusieurs chercheurs, à commencer par Lindblom (1959) dans son article «*The science of 'muddling through'*», questionnent l'intellectualisme et l'orthodoxie cartésienne des études en stratégie. Cependant, on ne peut pas appeler «stratégique» l'incrémentalisme décousu (*disjointed incrementalism*) de sa description (1959) puisqu'il n'implique pas la formation d'un enchaînement logique d'actions au fil du temps (*a stream of actions* ou *pattern of actions*). C'est donc avec Quinn (1978, 1980) que la perspective de l'apprentissage en stratégie fait ses premiers pas (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). En 1980, son livre «*Strategies for change: logical incrementalism*» marque la naissance du courant de l'apprentissage en stratégie. Quinn se base sur le constat de quelques tendances troublantes de la planification stratégique qu'il synthétise dans les premiers paragraphes de son livre :

«*First, planning activities in such enterprises often becomes bureaucratized, rigid, and costly paper-shuffling exercises **divorced from actual decision process.** (...) Instead of stimulating creative options, innovation, or entrepreneurship, formal planning often has become just another aspect of controllership – and another weapon in organizational politics.*

*Second, most important strategic decisions seem to be made **outside the formal planning** structure, even in organizations with well-accepted planning cultures. **This tendency is especially marked in highly entrepreneurial or smaller enterprises.** (...)*

*Third, much of the management literature and technique associated with planning has concentrated on developing more sophisticated models of a **system that is not working the way the model builders think it is – or should be – operating.**» (p. ix; les caractères gras ont été ajoutés par l'auteur.)*

En 1985, un travail de grande importance pour le courant de l'apprentissage paraît; il s'agit de l'article de Mintzberg et Waters «*Of Strategies, Deliberate and Emergent*». Peu à peu, Mintzberg devient le principal critique de la planification stratégique en management, notamment avec son ouvrage «*The Rise and Fall of Strategic Planning*» publié en 1993.

En ce début de millénaire, le courant de l'apprentissage en stratégie compte quelques approches plus ou moins distinctes les unes des autres. Nous les citons à partir du travail de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) :

- L'approche de l'incrémentalisme logique – basée surtout sur les idées de Quinn (1978, 1980).
- L'approche de la stratégie émergente – basée surtout sur les idées de Henry Mintzberg et de plusieurs de ses collaborateurs. Ici, l'apprentissage survient lorsqu'il y a reconnaissance, sous forme de compréhension rétrospective, d'un enchaînement logique d'actions stratégiques au fil du temps (*a stream of actions* ou *pattern of actions*). Cette approche considère l'apprentissage comme un processus qui focalise plutôt sur la stratégie en soi.
- L'approche de l'apprentissage systémique, basée en grande partie sur la composition théorique de Senge (1990), prend son origine dans certains concepts développés dans le travail d'Argyris et Schön (1978), dont l'«apprentissage organisationnel», l'«apprentissage en boucle unique» et l'«apprentissage en boucle double». Cette approche considère l'apprentissage comme un processus qui se centre sur la gestion du changement (le processus stratégique) plutôt que sur la stratégie comme telle (le contenu de la stratégie).

- L'approche de la création du savoir – basée principalement sur des idées développées par Nonaka et Takeuchi (1995) dans leur livre «*The Knowledge Creating Company*».
- L'approche des capacités dynamiques de l'entreprise – basée notamment sur les idées de Prahalad et Hamel qui sont présentées dans leurs articles «*The Core Competence of the Organization* (1990), *Strategy as Stretch and Leverage* (1993), *Strategic Intent* (1994)» et dans leur livre «*La conquête du futur*» (1995).

Ces approches sur le courant de l'apprentissage contribuent beaucoup à l'étude du processus stratégique. Plusieurs de leurs contributions seront décrites dans la section 6 de ce travail.

4.2- Le courant de la vision en stratégie

Si l'on considère la capacité d'«architecte» du dirigeant, ce courant ne se démarque pas vraiment de celui du design (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Par contre, il se situe à l'opposé de l'ensemble des approches de la perspective traditionnelle qui néglige les composantes humaines, plus personnelles, de la direction d'entreprise. En effet, le courant de la vision met en valeur l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience et les *insights* du dirigeant. Tous ces aspects occupent d'ailleurs une place centrale majeure dans ce courant qui soutient que c'est par le biais de la réflexion du dirigeant et en prenant appui sur les grandes lignes de sa vision que la stratégie prend forme.

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) appellent ce courant de la stratégie «école entrepreneuriale». Cependant, comme ces auteurs le reconnaissent eux-mêmes, la caractéristique centrale de cette appellation se rapporte au concept de vision et non pas au concept d'entreprenariat. Donc, pour mieux expliciter ce fait, nous préférons utiliser l'expression «courant de la vision»⁵. Dans ce courant, le dirigeant est souvent mentionné de diverses façons; le plus fréquemment, il est cité comme l'«entrepreneur», le «propriétaire-dirigeant», le «manager» et enfin, le «leader». Dans le domaine de la gestion, chacune de ces appellations englobe des concepts différents et désigne des caractéristiques et des rôles spécifiques à chaque dirigeant. L'auteur qui croit que ces termes sont tous équivalents (chaque terme ou les termes pris deux par deux) se trompe conceptuellement, ce qui n'est pas rare dans le courant de la vision.

Le courant de la vision en stratégie considère que la vision est à la base de la pensée stratégique dans les entreprises. La vision définit les éléments de base nécessaires au développement de la stratégie ce qui n'implique pas nécessairement le développement au complet ni à priori d'une stratégie comme le prétendent les courants de la perspective traditionnelle. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) soutiennent, de façon générale, que dans une logique visionnaire la stratégie est délibérée puisque ses éléments majeurs sont définis par la vision. Cependant, la stratégie peut évoluer dans ses détails mais aussi dans son orientation avec l'émergence d'enchaînements logiques d'actions stratégiques. Ce phénomène indique que la stratégie émergente et la vision sont complémentaires au sein des organisations comme le suggèrent Lima (2000) et Mintzberg et Waters (1985)⁶.

Selon son orientation volontariste, le courant de la vision est très cohérent avec le travail de Barnard (1938). Cet auteur utilise le terme «cadre» (*executive*) pour nommer le dirigeant. Dans son approche, Barnard (1938) considère que le dirigeant est central dans les organisations. Cet

auteur souligne la contribution des habiletés non logiques du dirigeant dans l'exercice de ses activités de gestion. Comme c'est le cas pour l'approche de Barnard (1935), certains critiques considèrent que miser sur le seul dirigeant constitue l'une des faiblesses majeures du courant de la vision, car les auteurs de ce courant négligent très souvent l'importance de l'interaction et de la coopération avec d'autres acteurs organisationnels dans le processus stratégique.

Néanmoins, nous devons rappeler qu'un courant unique en stratégie ne peut permettre de connaître le processus stratégique dans sa totalité (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) – ce qui signifie clairement que tous les courants ont leurs limites. Ceci étant dit, il demeure que le courant de la vision apporte une contribution importante à la compréhension du processus stratégique, principalement grâce à son caractère distinctif, car l'étude de la vision qui ne trouve pas la même ampleur dans les autres courants met en valeur l'intuition, le jugement, la sagesse et l'expérience des dirigeants dans les études du domaine de la stratégie.

4.3- L'intersection des deux courants : la vision dans le courant de l'apprentissage

Dans le travail de Senge (1990), la notion d'organisation apprenante (*learning organization*) est vue comme un idéal à atteindre. Il s'agit d'une perspective normative dominante dans l'approche de l'apprentissage systémique en stratégie comme l'illustre l'ouvrage de Redding et Catalanello (1994), *Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization*. Cette perspective normative est également présente dans des travaux qui sortent le concept d'organisation apprenante de son cadre systémique de base selon l'approche de Senge (1990). La recherche de Gibb (1997) en stratégie de PME en est un bon exemple.

Le concept de vision est fort important pour les approches qui s'inspirent du concept d'organisation apprenante en stratégie. Il en résulte une intersection du courant de l'apprentissage et du courant de la vision. Dans l'approche de l'apprentissage systémique, l'écart entre la vision partagée (qui correspond à la condition future désirée principalement par les dirigeants) et la condition présente de l'organisation génère une tension créatrice (concept ancré dans l'œuvre de Kurt Lewin) qui motive les dirigeants à transformer la condition stratégique de l'entreprise. Cette transformation s'effectue donc dans le but de réaliser la vision des dirigeants de l'entreprise.

Cette approche que nous appelons «apprentissage systémique» ne rejette pas celle de la stratégie émergente animée par Mintzberg⁷. Selon cette approche, la stratégie en soi peut être définie de façon générique par la vision (orientée par l'avenir désiré) tandis que ses détails pourront se préciser en cours de route par incrémentalisme logique (orientée par le présent et l'avenir immédiat) et par la reconnaissance en rétrospection (apprentissage rétrospectif) d'enchaînements logiques d'actions qui implique la stratégie émergente (voir aussi Lima, 2000). Mintzberg et Waters (1985) classent cette combinaison de la stratégie émergente avec la vision dans la catégorie «stratégie entrepreneuriale». Selon l'approche de l'apprentissage systémique, l'abandon ou le changement de vision et de stratégie implique l'apprentissage organisationnel en boucle double (Argyris et Schön, 1978).

On peut aussi remarquer un rapport entre le concept de vision et le travail de Hamel et Prahalad (1989, 1994). Le concept d'intention stratégique dans son approche des capacités dynamiques est très proche du concept de vision. Ces deux concepts se rapportent à un état futur

désiré qui incite l'apprentissage et le changement de la condition actuelle de l'organisation. Ladite approche «considère le management stratégique comme un processus d'"apprentissage collectif" (...) visant à développer, puis exploiter des compétences clés et difficiles à imiter» (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999, p. 223). Ainsi, il existe un niveau élevé de convergence entre l'approche de l'apprentissage systémique et l'approche des capacités dynamiques en stratégie.

L'article de Nonaka (1988) est convergent et complémentaire par rapport à l'utilisation du concept de vision dans l'approche de l'apprentissage systémique. Cet auteur, qui s'inscrit dans l'approche de la création du savoir, souligne que la vision génère l'ordre et le chaos dans l'organisation. Elle engendre de l'ordre en offrant une orientation à long terme qui balise les actions organisationnelles et individuelles dans l'immédiat ainsi que dans un avenir proche. À l'inverse, la vision engendre aussi le chaos par la déstabilisation du *statu quo* vu le défi constant qu'elle impose au développement (ce qui motive, par ailleurs, les membres de l'organisation à développer du savoir).

Le thème de ces derniers paragraphes se situe à l'intersection du courant de l'apprentissage et du courant de la vision (intersection apprentissage-vision). L'accent mis sur l'importance du développement de la vision partagée (Senge, 1990) est une contribution particulièrement importante de l'approche de l'apprentissage systémique pour la pratique en gestion stratégique. Ce développement peut clarifier et rendre plus présent à l'esprit des membres de l'organisation la notion d'«orientation à suivre» de sorte que leurs actions transformatrices de la réalité de l'organisation soient plus efficaces en vue d'obtenir les résultats désirés et la réalisation de la vision des dirigeants. Étant aussi au centre de l'intersection apprentissage-vision, Filion (1996b, 1996c) fait une contribution similaire, visant toutefois spécifiquement les PME.

5- L'intersection apprentissage-vision : besoin de recherche en stratégie de PME

Touchant lui aussi à la question de l'apprentissage et se basant sur la théorie des systèmes dans ses recherches, Filion (1999) contribue au champ d'intersection apprentissage-vision en contexte de stratégie de PME, comme l'illustre le passage suivant :

«Au cours de ces [nos] recherches, le concept de vision a été identifié comme structurant pour concevoir et organiser un système d'activités. Il permet de préciser l'apprentissage requis pour mener les activités projetées. (...) C'est à partir du moment où les intentions se concrétisent sous la forme de visions, c'est-à-dire de projets véritables à réaliser, qu'on peut définir ses besoins d'apprentissage. C'est ça l'intérêt qui va pousser le futur acteur à apprendre.» (p. 1-3; notes ajoutées)

Ces mêmes mots semblent convenir au concept de vision partagée; étant moins axé sur la figure d'un seul dirigeant (Senge, 1990; Filion, 1996b, 1996c), ce concept s'applique plus encore à l'organisation comme un tout. Parlant plus spécifiquement du niveau organisationnel, Nutt et Backoff (1997) renforcent cette façon de penser :

«Vision provides the trigger. A vision offers a strategic and inspiring picture of what the organization can become, indicating whom the organization wants to serve, how this will be done, and the regard and image these actions can produce. This provides the energy to jump to a new level of organized complexity. »

Les écrits en stratégie de PME offrent d'autres types d'intersections entre le courant de l'apprentissage et celui de la vision. Dans un travail antérieur (Lima, 2000), nous avons approché la stratégie émergente en complémentarité de la vision du propriétaire-dirigeant de petite entreprise; nous avons surtout regardé les cas où la vision de cet acteur stratégique ne serait que faiblement précisée⁸. Par contre, dans deux autres travaux (Lima, 2002b, 2003), nous exploitons davantage l'intersection apprentissage-vision où, selon une perspective systémique, la vision est associée à des processus d'apprentissage individuel et organisationnel en contexte de gestion stratégique de PME. Afin de contribuer à combler les besoins d'étude descriptive en stratégie de PME (Boussouara et Deakins, 1999; Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000; Stockley et Birley, 2000), nous proposons, à partir de nos travaux cités (Lima, 2002b, 2003), une approche descriptive de ces processus d'apprentissage qui s'inspire de la méthodologie des systèmes souples (Checkland, 1999; Checkland et Scholes, 1999) dans la théorie des systèmes. Pour une étude descriptive en stratégie, une telle approche semble préférable à l'approche de l'organisation apprenante (Senge, 1990) qui est normative.

Comme nous l'avons mentionné dans les derniers paragraphes de cette section et dans la section précédente, les travaux de plusieurs auteurs présentent l'intersection apprentissage-vision en stratégie, mettant en lumière le potentiel explicatif de cette intersection dans l'étude du processus stratégique en contexte de PME⁹. Cette mise en évidence devient encore plus éloquent lorsque nous consultons les écrits qui soulignent, d'une part, l'importance du concept de vision, et d'autre part, l'importance des approches axées sur le concept d'apprentissage pour comprendre le processus stratégique en contexte de PME¹⁰. Toutefois, cette intersection entre les deux courants est encore peu exploitée en stratégie de PME malgré son adéquation pour le développement d'études descriptives (Lima, 2002b, 2003) si nécessaires pour faire avancer la compréhension des processus stratégiques en contexte de PME (Boussouara et Deakins, 1999; Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000; Stockley et Birley, 2000).

Voilà donc une piste de recherche importante en stratégie de PME. Des recherches futures visant à l'explorer favoriseraient la génération de connaissances nouvelles en stratégie de PME.

6- Le courant de l'apprentissage en stratégie de PME

Les contributions du courant de l'apprentissage, comparativement à celles de la perspective traditionnelle, constituent un contrepoids qui permet de rapprocher davantage la pensée stratégique de la réalité du monde des affaires. Ce contrepoids nous permet aussi d'observer qu'au sein des organisations, les acteurs stratégiques peuvent apprendre, au fil du temps, à nuancer le contexte et les problèmes stratégiques auxquels ils s'attaquent. Ainsi, ces acteurs peuvent concevoir une stratégie et/ou une vision et cette stratégie et/ou vision pourra évoluer selon la progression de leur connaissance des problèmes et du contexte qui eux-mêmes évoluent constamment.

Malgré les divergences plus ou moins enflammées entre les tenants de la perspective traditionnelle et ceux du courant de l'apprentissage (pensons, par exemple, à Ansoff face à Mintzberg et aux critiques de Hamel et Prahalad envers le courant du positionnement), les praticiens et les universitaires qui s'intéressent à la stratégie ne peuvent pas considérer ces deux

courants sous l'angle de l'exclusion mutuelle; en effet, l'apprentissage fait contrepoids à l'exagération rationnelle-intellectualiste de la perspective traditionnelle en la relativisant de sorte que la compréhension du processus stratégique devient meilleure. Comme le soutiennent Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), ces courants en stratégie sont complémentaires dans leur effort pour répondre au défi de la compréhension du processus stratégique.

Selon le courant de l'apprentissage, le propriétaire-dirigeant de PME n'a pas besoin, en tant qu'acteur stratégique, d'assumer seul le processus stratégique. Il peut donc se montrer plus ouvert aux contributions des personnes attachées aux différentes activités de son entreprise quel que soit leur niveau hiérarchique. Une solution stratégique pourra même émerger d'initiatives jugées non souhaitables par la direction – selon Mintzberg¹¹, ces initiatives stratégiques «poussent» comme de la mauvaise herbe dans un jardin. En ce sens, l'exercice stratégique n'est pas nécessairement élitiste ce qui le rend plus propice à la créativité, à la participation et à l'engagement du personnel dans le processus stratégique.

Étant plus ouvert, le processus stratégique permet également de renforcer le lien entre les initiatives stratégiques – la stratégie en soi – et la réalité contextuelle. Ceci est possible grâce au «test d'endurance» qui est imposé aux idées des acteurs stratégiques; alors qu'ils participent au management stratégique de l'organisation, les *stakeholders* internes peuvent défier les fondements de ces idées. Un tel débat, à partir de points de vue différents, sinon opposés, tend à produire une synthèse qualitativement supérieure aux idées que ceux-ci soutenaient initialement (Churchman, 1971; Mitroff et Linstone, 1993).

À partir des écrits de Quinn (1980), le processus stratégique devient un exercice stratégique collectif où les principaux *stakeholders* de l'équipe de direction s'influencent mutuellement dans la pratique de la gestion de façon à développer une stratégie logiquement incrémentale. Du point de vue du praticien, les apports des écrits en stratégie sembleront plus réalistes, principalement dans un milieu où celui-ci partage son rôle de dirigeant avec une ou plusieurs personnes (ce qui est souvent le cas, même dans les PME). Dans les études sur la réalité vécue par les praticiens en stratégie, il est souhaitable d'ajouter quelques considérations sur le processus d'apprentissage et sur les interrelations entre les membres d'une équipe de direction. Les entreprises sont très souvent dirigées par une équipe de direction composée de co-propriétaires-dirigeants et cet aspect est particulièrement négligé dans la littérature en stratégie de PME (Stockley et Birley, 2000). Les PME sont encore trop souvent vues comme des «*one man show*», c'est-à-dire comme des organisations qui ont une structure simple et qui sont dirigées par une seule personne, le propriétaire-dirigeant, selon la description d'organisation de structure simple de Mintzberg (1979, 1996).

Dans les PME, comme dans les organisations en général, on a souvent tendance à insister sur des formules d'action et de compréhension de la réalité qui ont été développées dans le passé tandis que la nature des problèmes abordés ou du contexte peut déjà exiger une toute autre approche – soit l'apprentissage en boucle double (Argyris et Schön, 1978), qui implique l'émergence d'une façon différente de percevoir la réalité et/ou de se comporter à partir d'un changement de la façon de penser. Selon l'approche normative de Senge (1990), les acteurs d'une organisation doivent toujours être disposés à promouvoir l'apprentissage en boucle double face à

la réalité, qui est dynamique. Cela fait partie de la quête de la condition d'organisation apprenante.

Ainsi, l'une des contributions fondamentales de l'approche de l'apprentissage systémique à la pratique en stratégie est la promotion de la vigilance sur le plan de la cohérence et de l'efficacité des bases subjectives qui guident l'action stratégique face à la réalité. Les écrits en management présentent souvent des cas où il est bénéfique de mettre en cause les suppositions stratégiques de base. Par exemple, dans son étude en stratégie sur des PME de Malaisie, Wyer (1997) a remarqué que les entreprises où les propriétaires-dirigeants savent apprendre en boucle double (Argyris et Schön, 1978) sont parmi celles qui connaissent le plus de succès.

Plusieurs contributions – le courant de l'apprentissage en stratégie de PME

Parmi les travaux des divers auteurs du courant de l'apprentissage en stratégie de PME, nous pouvons identifier des contributions qui sont reliées aux cinq approches de l'apprentissage mentionnées ci-dessus : l'incrémentalisme logique, la stratégie émergente, l'apprentissage systémique, la création du savoir et l'approche des capacités dynamiques. À l'intérieur de ce cadre, nous présentons certaines de ces contributions.

S'inscrivant principalement dans le courant de l'apprentissage, et plus spécifiquement dans l'approche des capacités dynamiques, l'étude exploratoire de Géniaux et Bonnardel (2001) analyse les pratiques en matière de gestion des connaissances et des compétences de huit PME technologiques françaises. À l'instar de l'approche des capacités dynamiques vue comme un tout, le travail de ces auteurs est aussi associé au courant de la base des ressources. Ils confirment que la problématique de la gestion des connaissances et des compétences est effectivement présente dans les réflexions des dirigeants des PME étudiées.

En stratégie de PME, nous retrouvons également des études qui s'intéressent à la stratégie des PME selon l'optique de l'apprentissage organisationnel, comme les travaux d'Audet (1998, 2001), de Gibb (1997), de Hendry, Arthur et Jones (1995), de Lima (2002b, 2003), de Matlay (2000), de Wyer et Mason (1998) et de Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000).

Aucune de ces études, à l'exception de celle de Lima (2002b, 2003), ne se base sur la perspective systémique qui constitue pourtant l'un des traits fondamentaux de l'œuvre de Senge (1990) et qui a beaucoup influencé les études sur l'apprentissage organisationnel ainsi que l'approche d'apprentissage systémique en stratégie. Néanmoins, les travaux d'Audet (1998, 2001) et de Gibb (1997) se situent dans une perspective normative de l'apprentissage à l'instar du travail de Senge (1990). La caractéristique principale de cette perspective est l'utilisation du concept d'organisation apprenante (*learning organization*) qui représente une condition idéale à atteindre par les entreprises qui visent l'excellence face aux incertitudes et diverses dynamiques du monde actuel des affaires. D'autres travaux en stratégie de PME sont plutôt descriptifs, comme ceux de Hendry, Arthur et Jones (1995), Lima (2002b, 2003), Matlay (2000), Wyer (1997), Wyer et Mason (1998) et enfin Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000).

Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000) évaluent l'applicabilité de la notion normative d'organisation apprenante, courante en gestion, à la stratégie de PME (par exemple, Senge, 1990). Ils concluent : *"it is unrealistic to encourage the smaller business toward an 'ideal form' of learning organisation"*, puisque cette notion est incompatible avec les façons d'opérer des PME qui diffèrent du *modus operandi* des grandes entreprises à partir desquelles cet idéal d'organisation apprenante a été développé.

S'appuyant sur l'étude de Wyer (1997), quelques auteurs (Wyer et Mason, 1998; Wyer, Mason et Theodorakopoulos, 2000) soutiennent que la capacité des propriétaires-dirigeants à apprendre en boucle double (Argyris et Schön, 1978) constitue une différence importante parmi les PME en termes de succès étant donné que ce type d'apprentissage est plus courant dans les PME qui connaissent une plus grande réussite. Selon les recherches empiriques de Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000), il est prudent de concevoir la PME comme une organisation apte à développer des significations et des connaissances collectives sous forme de compréhension partagée – soit un système qui présente une capacité d'apprentissage collectif ou organisationnel.

Dans son enquête téléphonique auprès de 6 000 micro et petites entreprises de Grande-Bretagne, Matlay (2000) fait d'importantes constatations : la stratégie compétitive réactive et axée sur l'immédiat, caractéristique de la majorité des propriétaires-dirigeants de PME, entraîne la détérioration ou la perte d'une grande partie des nouvelles connaissances acquises non intentionnellement dans le cadre des activités de l'entreprise. Par contre, les propriétaires-dirigeants de profil proactif font appel à des processus intentionnels d'apprentissage comme l'une des composantes des stratégies compétitives. Matlay (2000) confirme que les apprentissages intentionnel et non intentionnel surviennent dans la grande majorité des entreprises de l'échantillon. Toutefois, seule une minorité des propriétaires-dirigeants de l'échantillon gère l'apprentissage et les connaissances obtenues, de façon à garder ce qui est appris intentionnellement et non intentionnellement, pour conserver leur avantage compétitif¹².

Wyer et Mason (1998) soulignent le besoin d'approfondir les mécanismes par lesquels les acteurs organisationnels de la PME apprennent à faire face aux changements de l'environnement de leur entreprise. Ces auteurs caractérisent l'environnement des PME comme étant complexe et en continuelle évolution, requérant donc des stratégies émergentes plutôt que des stratégies totalement préconçues comme soutenu par la perspective traditionnelle en stratégie (cette idée de Wyer et Mason est aussi défendue par Marchesnay, 1991). Dans l'un de nos travaux (Lima, 2000), nous soutenons l'idée de complémentarité entre la vision et la stratégie émergente en stratégie de petites entreprises. Nous abordons la stratégie émergente comme le fruit de la *réflexion-dans-l'action* (Schön, 1983) du propriétaire-dirigeant de PME, un processus systémique d'apprentissage. Schön (1983) décrit le processus qui néanmoins garde une grande proximité conceptuelle avec la métaphore de la potière de Mintzberg (1987), qui décrit le développement et la reconnaissance rétrospective d'un enchaînement logique d'actions qui forment la stratégie émergente.

Wyer et Mason (1998) et Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000) concluent que c'est le processus de management stratégique dirigé par le propriétaire-dirigeant qui promeut l'adéquation de la condition interne de la PME par rapport à son milieu externe évolutif par le biais de l'apprentissage du propriétaire-dirigeant et d'autres membres de la PME. Cet apprentissage est guidé par l'orientation établie par la vision. Dans des travaux antérieurs (Lima, 2002b, 2003), nous soutenons aussi cette thèse, en soulignant que le processus continu d'évolution et de réalisation de la vision des dirigeants de PME (un processus où les phases de conception et de mise en œuvre de la vision sont imbriquées et s'influencent dialectiquement) se réalise en grande partie par l'apprentissage des dirigeants et que ce processus peut impliquer plus d'un seul propriétaire-dirigeant répondant du management stratégique d'une PME.

Pour leur part, Hendry, Arthur et Jones (1995) abordent le management stratégique en PME selon la perspective de la base des ressources et concentrent leur attention sur l'apprentissage organisationnel et les ressources humaines. Ils se basent sur l'étude qualitative de 20 PME et leur ouvrage rapporte essentiellement la manière dont les ressources internes, notamment la direction et les équipes d'employés, façonnent le processus stratégique en PME, et comment, par l'apprentissage, lesdites ressources ont leurs capacités développées. Les auteurs soulignent que l'apprentissage organisationnel est souvent stimulé par les crises que traversent la PME; ils décrivent l'apprentissage dans les PME comme l'élaboration de routines et la production de redondances – superposition (*overlapping*) d'informations, d'activités d'affaires et de responsabilités de gestion – qui peuvent entraîner la modification des routines¹³. Les routines sont vues comme un pont entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.

7- La vision en stratégie de PME

À l'instar de ce qu'il advient dans le domaine général de la stratégie, la définition de la vision ne fait pas le consensus dans les écrits en stratégie de PME. Toutefois, dans ce domaine, la notion selon laquelle la vision implique une image mentale ou une idée de l'avenir désiré est amplement acceptée. Pour Filion (1989), la «vision signifie projection : c'est une image de l'entreprise projetée dans le futur. C'est l'endroit où on veut entraîner l'organisation.» (p. 24). Filion (1991a) ajoute encore : c'est «une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir» (p. 109-110; voir aussi Filion, 1989b, p. 24). Pour Carrière (1990), la

vision est une «dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise» (p. 304).

Pour Cossette (1997), *«la vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'explications' (cause ou moyens) et de "conséquences" (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre.»* (p. 9; italiques dans le texte d'origine). Selon Verstraete (1997), «à l'appui des travaux des psychologues, la vision doit avant tout être appréhendée comme étant un ensemble de schèmes cognitifs portant sur l'anticipation d'un futur désiré.» (p. 13).

Dans le courant de la vision en stratégie de PME, les études interprétatives prédominent. Les bases épistémologiques interprétatives supposent l'existence de la réalité objective bien que l'appréhension subjective qu'en font les individus échappe à l'objectivité. En outre, l'appréhension de la réalité et la formation de connaissances développées par les individus ne correspond pas tout à fait à la réalité objective. La perception et la formation de connaissances chez les membres des organisations sont façonnées par leurs connaissances passées et par leur cadre subjectif de référence¹⁴.

Dans l'ensemble des études interprétatives sur la vision en PME, nous trouvons deux catégories que nous pouvons appeler le «volet cognitif-interprétatif» et le «volet systémique-interprétatif». Le premier volet repose sur les contributions de quelques auteurs qui se sont intéressés à l'approche cognitive (Cossette, 1994, 1996, 1997; Revolón, 1999; Revolón et Delecroix, 1998). Ces auteurs utilisent notamment la méthode de cartographie cognitive qui se base sur des critères quantitatifs pour évaluer l'importance de certains concepts repérés dans leur étude du processus cognitif des acteurs organisationnels et pour établir les relations entre ces concepts dans une carte cognitive. Cette carte représente le cadre cognitif de la vision d'une personne ou d'un groupe. Verstraete (1997) a aussi contribué à ce volet en insistant sur la question cognitive bien que son approche épistémologique soit davantage constructiviste qu'interprétative.

Plusieurs contributions – la vision en PME selon le volet cognitif-interprétatif

Cossette (1994, 1996, 1997) est un auteur typique de ce volet de l'étude de la vision. Il souligne la rareté des outils d'analyse empirique de la vision stratégique des dirigeants d'entreprise. Ainsi, il soutient que l'utilisation de la cartographie cognitive peut s'avérer un outil intéressant qui peut améliorer la qualité de la formulation de la vision.

Toujours dans une veine francophone de l'étude cognitive de la vision, nous retrouvons Revolon et Delecroix (1998), Revolon (1999) et Verstraete (1997). Revolon et Delecroix (1998) et Revolon (1999) ont utilisé, comme Cossette, la méthode des cartes cognitives pour développer un travail original basé sur l'analogie de l'ophtalmologie pour discuter du concept d'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME. Cette analogie est reprise par Smida et Condor (2002) qui différencient l'intention et l'anticipation de la vision et abordent l'interaction entre ces trois construits.

À l'instar de Filion (1988, 1989b, 1991a), Revolon et Delecroix (1998) et Revolon (1999) considèrent que deux axes composent la vision : l'axe interne (l'organisation interne à mettre en place) et l'axe externe (relatif aux interactions avec l'environnement évolutif). En relation avec chacun de ces axes et selon la métaphore de l'ophtalmologie, les auteurs parlent respectivement de «vision de près» et de «vision de loin». Selon la variation de la «qualité» de sa vision, le dirigeant de PME peut présenter quelques problèmes d'acuité stratégique : myopie faible (mauvaise vision de loin, mais bonne vision de près); hypermétropie (il voit mal de près et assez bien de loin); myopie forte (bonne vision de près mais vision de loin déficiente). Si le dirigeant voit bien de loin et de près, il est un emmétrope – il a une vision normale.

Le second volet repose surtout sur les nombreux travaux de Filion (1988, 1989a, 1989b, 1989c, 1990a, 1990b, 1990c, 1991a, 1991b, 1996b, 1996c, 1998, 1999) développés sur la base conceptuelle interprétative-phénoménologique de la théorie des systèmes – la méthodologie des systèmes souples (Checkland, 1999; Checkland et Scholes, 1999). Ce volet trouve son écho dans des travaux comme celui de l'auteur brésilien Dolabela (1999) qui veut aider les entrepreneurs à préciser leur vision en développant un plan d'affaires et celui d'Amrhar (1999) qui étudie la perception de soi, l'environnement et les pratiques d'affaires des entrepreneures marocaines¹⁵.

Plusieurs contributions – la vision en PME selon le volet systémique-interprétatif

Filion (1988, 1989a, 1989b, 1989c, 1990a, 1990b, 1990c, 1991a, 1991b, 1994, 1996b, 1996c, 1998, 1999) est le principal auteur de ce volet de l'étude de la vision. Son approche systémique et d'inspiration phénoménologique s'appuie sur la méthodologie des systèmes souples développée par Peter Checkland, professeur à l'Université Lancaster en Angleterre et son directeur de recherche lors de ses années de doctorat. Selon Bayad et Garand (1998), Filion (1988, 1990c, 1991a) figure, à côté de Haahti (1989) et de Carrière (1990), comme l'un des rares auteurs à présenter de véritables données de terrain dans l'étude de la vision. Traditionnellement, le travail de Filion est basé sur la recherche empirique de propriétaires-dirigeants de PME à succès qui se considèrent comme des entrepreneurs.

Filion conçoit la vision sous la contingence des images (de l'allemand *weltanschauungen*). Pour lui, ces dernières incluent les humeurs, les attitudes et les intentions sous-jacentes au processus de perception et forment le prisme à travers lequel la réalité est perçue. Cette lecture s'accorde avec celle de Carrière (1989, 1990), un auteur dont certaines idées s'approchent du volet systémique-interprétatif. Pour cet auteur, c'est au niveau des images (qu'il nomme *weltanschauung*) que l'on retrouve les valeurs, les principaux champs d'incertitude métaphysique ainsi que les principaux axes d'intentionnalité du dirigeant de PME.

Toujours selon Carrière, la vision est contrainte psychologiquement par les croyances et les valeurs qui sont présentes dans les images du dirigeant et qui jouent deux rôles essentiels dans la dynamique visionnaire. Pour décrire ces deux rôles, Carrière cite les idées de Donaldson et Lorsch (1983) : «Un est de simplifier : de traduire un monde qui peut être extrêmement complexe et ambigu en des termes compréhensibles et familiers. L'autre est d'assurer une continuité et une stabilité lorsque le changement menace de miner les leçons de l'expérience» (Carrière, 1990, p. 305).

Dans l'approche de Fillion, la vision, tout comme les images, est dynamique et évolue au fil du temps dans l'entreprise et dans la pensée du dirigeant : «La vision n'est pas statique. C'est un processus en perpétuelle évolution dont les ajustements sont étroitement reliés au système de relations dont s'est doté l'entrepreneur» (Fillion, 1994). Cela rejoint les constatations de Carrière (1989, 1990). Pour Carrière, la vision joue un double rôle dans l'action. Si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent son évolution, en retour, elle oriente la perception de ces changements et l'accumulation de ces expériences; ce serait le premier rôle de la vision. Le second rôle se situe au plan de l'énergie : la vision constituerait une source d'énergie mentale nécessaire à l'action. Cette notion rejoint celles de tension créatrice (Senge, 1990) et de «tension élastique» (*stretch* – Hamel et Prahalad, 1993, 1995), qui mobilise l'action pour mener la réalité vers la réalisation de la vision.

En considérant que la relation entre la conception de la vision et l'action stratégique en PME est dialectique et circulaire, Carrière (1989, 1990) apporte aussi des contributions importantes à l'étude de la vision selon une perspective d'apprentissage. Cela établit un lien entre son approche et le courant de l'apprentissage en stratégie. Ce lien se fait non seulement avec l'approche de l'apprentissage systémique de ce courant mais aussi avec l'incrémentalisme logique selon la description de Quinn (1980) et principalement de Gladstein et Quinn (1985). Ces derniers présentent un modèle du processus stratégique qui est vu comme un cycle d'interactions récursives – relatives respectivement à la formulation et à la mise en œuvre stratégiques – entre la réflexion et l'action.

Traditionnellement, dans les études sur la vision en stratégie de PME, on considère que la vision qui doit être réalisée par les membres de la PME découle d'une seule personne, le propriétaire-dirigeant qui est souvent étudié sous son angle d'entrepreneur. Cette notion est en grande partie associée à la perspective prédominante que nous appelons le «*one man show*». Cette perspective considère la PME comme une organisation dirigée par une seule personne, son propriétaire, à l'instar de la description de Mintzberg (1979, 1996) qui caractérise la PME comme une organisation de structure simple et «à une seule tête». Cette perspective intègre aussi la tradition en entrepreneurship qui regarde la création et la direction des PME comme des processus engendrés par la volonté d'un entrepreneur unique.

Dans beaucoup d'études, le propriétaire-dirigeant est considéré comme l'acteur prépondérant dans sa PME (par exemple, Castaldi, 1986; d'Amboise, 1989; Fillion, 1988, 1991b; Julien, 1997b, 1998; Julien et Marchesnay, 1988; Julien, Morel et Chicha, 1986; Miller et Toulouse, 1986). Toutefois, la direction conjointe, le leadership conjoint, l'entrepreneurship conjoint et même le processus de création conjoint d'une équipe d'individus ont déjà été mis en valeur par un certain nombre d'auteurs. Ainsi, Reich (1987) soutient que l'entrepreneurship collectif, plutôt que l'entrepreneurship animé par le mythe du héros solitaire, constitue une solution à privilégier pour améliorer la compétitivité de chaque économie. Pour Gartner *et al.* (1994), dans la dynamique de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur est typiquement pluriel et non singulier. Ainsi, on se rend déjà compte que les inventions d'une figure héroïque comme Thomas Edison sont le fruit de l'effort des équipes de travail qu'il dirigeait (Millard, 1990). D'une façon générale, dans les entreprises comme en politique, le leadership est de plus en plus considéré comme un phénomène qui découle souvent de plusieurs personnes. Cet aspect caractérise notamment le travail de Heenan et Bennis (1999) sur le co-leadership.

Le management stratégique issu de co-propriétaires-dirigeants formant une équipe de direction est un sujet plutôt négligé dans les études sur la PME. Les rares études qui existent se concentrent presque exclusivement sur des PME en démarrage et les chercheurs dans ce domaine ne se penchent toujours pas sur l'étude de la vision développée à partir de l'interaction de deux ou plusieurs co-propriétaires-dirigeants de PME (voir Birley et Stockley, 2000; Eisenhardt et

Schoonhoven, 1990; Ensley, 1997, 1999; Ensley, Carland et Carland 1998; Francis et Sandberg, 2000; Kamm *et al.*, 1990; Lechler, 2001; Lohrke, Franklin et Kothari, 1999; Lyon et Chandler, 2001; Reuber et Fischer, 1997; Weinzimmer, 1997; West et Meyer, 1998). Comme le mentionne le travail de Robbins et Duncan (1988), lorsqu'une équipe de direction est à la tête de l'entreprise, la vision qui guide le management stratégique prend forme dans l'interaction des co-dirigeants. À partir de là, nous pouvons nous demander : comment la vision se forme-t-elle dans les PME dont le management stratégique est dirigé par des co-propriétaires-dirigeants qui constituent une équipe de direction?

8- Équipe de direction : un nouveau flanc d'étude sur le processus stratégique en PME

En plus des courants que nous venons de souligner et qui mettent l'accent sur l'étude des processus en stratégie de PME, nous devons mentionner un ensemble particulier d'études, de plus en plus nombreuses, qui se penchent sur l'équipe de direction en stratégie de PME, un thème qui mériterait d'être mieux étudié dans des recherches futures. L'ensemble de ces études s'inspire en partie des nombreuses recherches faites sur les équipes de direction (TMT – *top management team*) suite à l'étude de Hambrick et Mason (1984), l'une des premières sur ce thème.

Très souvent, les PME sont fondées et/ou dirigées par deux co-propriétaires-dirigeants ou même plus (voir par exemple Kamm *et al.*, 1990). L'entreprise brésilienne WK Sistemas (Lima, 2002a) qui œuvre dans la production de logiciels de gestion et de comptabilité en est un exemple. Nous pouvons également citer plusieurs PME québécoises comme l'entreprise biopharmaceutique Theratechnologies (Lima et Fillion, 2003a) fondée par trois associés en 1993; la célèbre maison de sorbet et de crème glacée Bilboquet (Lima et Fillion, 2002) fondée par un couple en 1983; et quelques entreprises (Parenthèse, Poitras Design et Duo sur Canapé) auxquelles le créateur Jean-Claude Poitras a participé en tant que partenaire et designer de mode avec d'autres co-propriétaires-dirigeants (Lima et Fillion, 2003b; Richer, 2002).

Cela signifie que les PME dont le management stratégique est dirigé par une équipe de direction sont très nombreuses. Toutefois, les phénomènes reliés à ces équipes de direction sont peu étudiés. Cela nous amène à rejoindre Stockley et Birley (2000), pour qui il existe encore des besoins significatifs de recherche sur le processus stratégique impliquant les équipes de direction de PME. Ces besoins sont importants notamment en ce qui a trait aux PME qui ne sont plus en phase de démarrage et aux études faites selon une approche empirique et non quantitative. Dans les études sur les équipes de direction de PME, les chercheurs s'intéressent presque unanimement aux PME en démarrage (par exemple, Birley et Stockley, 2000; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990; Ensley, 1997, 1999; Ensley, Carland et Carland, 1998; Francis et Sandberg, 2000; Gartner *et al.*, 1994; Higashide et Birley, 1998; Kamm *et al.*, 1990; Lechler, 2001; Lyon et Chandler, 2001; West et Meyer, 1998 – voir le cadre ci-dessous). Comme la notion d'entrepreneurship est en grande partie reliée à la création d'entreprises, cela justifie l'appellation «équipe entrepreneuriale» (*entrepreneurial team*) qui est utilisée par les auteurs pour faire référence aux équipes de direction de PME¹⁶. L'étude des équipes entrepreneuriales est un champ typique d'intersection des études en entrepreneuriat et des études en management stratégique (Hitt et Ireland, 2000).

De plus, on remarque également que presque toutes les recherches empiriques sur les équipes de direction en stratégie de PME sont quantitatives (par exemple, Ensley, 1997, 1999; Higashide et Birley, 1998; Lechler, 2001; Lyon et Chandler, 2001; West et Meyer, 1998 – voir le cadre ci-dessous). Contrairement à la mise en garde que Stockley et Birley (2000) font dans leur étude, les auteurs cités précédemment confirment que les membres d'une équipe de direction perçoivent la nature du processus stratégique souvent de façons fort différentes les uns par rapport aux autres. Pour chacun de ces membres (des acteurs stratégiques), la perception se forme selon les biais cognitifs et affectifs qui peuvent rester inaperçus dans une étude utilisant des méthodes de recherche quantitatives.

En ce qui concerne la collecte des données visant à faire une étude sur l'équipe de direction d'une PME, Stockley et Birley (2000) recommandent d'éviter l'approche de Lyon et Chandler (2001) qui, dans leur étude empirique, obtiennent des données auprès d'un seul acteur stratégique. Stockley et Birley (2000) estiment que l'étude du processus stratégique est incomplète si elle est faite de cette façon, étant donné que les membres d'une équipe de direction n'ont pas toujours la même compréhension de la réalité organisationnelle de leur entreprise ni des éléments qui forment le processus stratégique de cette dernière.

Plusieurs contributions – équipe de direction et processus stratégique dans les PME en démarrage

Plusieurs recherches montrent que les entreprises qui démarrent et qui sont dirigées par une équipe de direction connaissent, en moyenne, plus de succès que les entreprises qui démarrent et qui sont dirigées par un propriétaire-dirigeant unique (voir, entre autres, Bird, 1989; Kamm *et al.*, 1990; Mayer, Heinzl et Müller, 1989; Timmons, 1990)¹⁷.

West et Meyer (1998) étudient la notion intuitive selon laquelle les organisations obtiennent une performance supérieure quand le niveau d'accord entre les membres de l'équipe de direction est élevé sur les questions stratégiques de base¹⁸. Les résultats obtenus par ces chercheurs indiquent qu'une meilleure performance n'est pas reliée à un accord sur les objectifs et les façons pour les atteindre qui ont été sélectionnés par le CEO comme étant les plus importants pour l'entreprise. Toutefois, une meilleure performance perçue est positivement reliée au désaccord sur une autre sélection faite par le CEO : celle des objectifs et des façons pour les atteindre qu'il considère moins importants pour l'entreprise¹⁹.

Lyon et Chandler (2001) ont analysé l'hétérogénéité démographique des membres d'équipes entrepreneuriales ainsi que les conflits et la satisfaction lors de la prise de décision. Ils ont regardé l'impact des conflits et de la satisfaction sur la qualité de la prise de décision. Les résultats indiquent que l'hétérogénéité démographique est en corrélation positive avec le conflit et en corrélation négative avec la satisfaction. Ainsi, lors de la prise de décision, le conflit est négativement corrélé avec la qualité perçue des décisions tandis que la satisfaction est positivement corrélée avec la qualité perçue des décisions.

Dans les écrits sur les équipes entrepreneuriales, seuls quelques aspects de l'interaction sociale entre les membres sont étudiés, notamment les conflits (Ensley, 1997, 1999; Francis et Sandberg, 1999; Higashide et Birley, 1998; Lyon et Chandler, 2001). Dans son étude sur le thème, Lechler (2001) n'a pas réussi à identifier une seule étude portant sur l'interaction sociale comme un tout. Cooper et Daily (1997) touchent à quelques éléments sur le consensus et West et Meyer (1998) font une étude sur la question. L'étude de Ensley (1997, 1999) analyse les effets de l'hétérogénéité des habiletés et des conflits sur l'orientation stratégique et la performance des PME en démarrage. Il constate une influence négative des conflits sur l'orientation stratégique mais son étude n'a pas pu établir de corrélation entre les conflits et la performance.

À partir du travail de Amason et Schweiger (1994), Ensley (1997, 1999) étudie deux types de conflits en contexte de stratégie de PME : le conflit cognitif et le conflit affectif. Le premier correspond au conflit d'idées qui survient lorsque les membres d'une équipe considèrent les solutions possibles pour résoudre un problème stratégique particulier. Ainsi, ce conflit s'adresse spécifiquement à une tâche ou à quelques tâches que l'équipe de direction doit accomplir. Il tend à émerger au sein d'une équipe en raison des différentes perspectives sur les questions stratégiques, sur les décisions stratégiques et même, de façon plus large, sur l'orientation stratégique de l'entreprise (Amason et Schweiger, 1994). Le second type est le conflit affectif qui émerge des différends personnels entre les membres d'une équipe (Amason et Schweiger, 1994). Pour Amason et Schweiger (1994) et Francis et Sandberg (1999), le conflit cognitif est fonctionnel tandis que le conflit affectif est dysfonctionnel; par conséquent, ils n'auront pas le même impact sur les décisions stratégiques. L'étude de Higashide et Birley (1998) confirme cette affirmation.

Dans leur étude sur les équipes de direction en PME de haute technologie, Francis et Sandberg (1999) ont conclu que les dirigeants qui ont peu ou aucune formation en management ne sont pas en mesure de distinguer ces deux types de conflit. Dans ce cas, si les aspects positifs du conflit ne sont pas reconnus, il est probable que le conflit cognitif dégénère souvent en conflit affectif.

De très rares études se penchent sur l'équipe de direction en PME sans la relier aux fondateurs ou aux PME en démarrage. C'est le cas des études de Lohrke, Franklin et Kothari (1999), de Reuber et Fischer (1997) et de Weinzimmer (1997) qui sont résumées dans le tableau suivant. Les besoins de recherche en PME qui ne sont plus en phase de démarrage sont donc essentiels de même que les recherches faites dans une perspective d'évolution de l'entreprise devraient inclure les dirigeants qui n'ont pas participé à sa fondation mais font partie de son équipe de direction (en situation de reprise d'une PME, par exemple – voir Baruch et Gebbie, 1998).

Plusieurs contributions – des études sur l'équipe de direction en PME non reliées aux fondateurs ni au démarrage

Lohrke, Franklin et Kothari (1999) examinent la relation entre l'orientation internationale de l'équipe de direction de PME (développée chez les dirigeants, par exemple, grâce à leurs expériences de vie à l'étranger ou à l'étude de langues étrangères) et la performance de l'entreprise dans sa stratégie d'exportation. Les résultats ont confirmé les hypothèses selon lesquelles les facteurs de marché et de secteur d'activité interviennent dans cette relation. La corrélation positive trouvée est plus forte dans des PME (1) qui exportent vers des pays culturellement et économiquement différents de leur pays de base plutôt que celles qui exportent vers des pays similaires à leur pays de base; (2) qui sont en compétition dans des secteurs d'activités «multidomestiques» (caractérisés par des besoins différents d'un pays à l'autre) plutôt que celles qui sont en compétition dans des secteurs d'activités «globaux» (caractérisés par des clients dont les besoins sont similaires d'un pays à l'autre).

Reuber et Fischer (1997) étudient les équipes de direction de PME canadiennes productrices de logiciels qui se lancent sur le marché international. Leur étude se penche sur le rôle des expériences internationales de ces équipes. Les résultats indiquent que les PME dont l'équipe de direction a une expérience internationale ont une plus forte tendance à développer des partenaires stratégiques étrangers et tardent moins, après le démarrage, à faire leurs premières ventes à l'étranger. Les résultats indiquent aussi que cette stratégie d'ouverture sur le marché extérieur est associée à un niveau d'internationalisation plus élevé.

Pour sa part, Weinzimmer (1997) avait pour objectif principal de déterminer dans quelle mesure la théorie démographique des équipes de direction des grandes organisations s'appliquait à la croissance des PME. Dans son étude des relations entre les variables concernées, l'auteur conclut que l'hétérogénéité fonctionnelle des co-dirigeants est en relation positive avec la croissance de la PME. En ce sens, pour faciliter la croissance de la PME, il est préférable que l'équipe de direction soit composée d'individus dont les antécédents fonctionnels sont variés. Cela favorise la multiplicité des perspectives des co-dirigeants face à la réalité et aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leurs activités. Par exemple, si les co-dirigeants ont surtout travaillé en marketing par le passé, ils pourront négliger d'autres aspects de la gestion comme la comptabilité ou la production. La taille de l'équipe de direction est aussi en relation positive avec la croissance, ce qui signifie que la capacité de délégation est importante pour la croissance de la PME. À lui seul, un propriétaire-dirigeant n'a probablement pas toutes les habiletés et connaissances nécessaires pour assurer la croissance continue de sa PME tout en faisant face à la complexité croissante de la gestion qui en découle. Ces conclusions convergent avec les idées de Gartner, Bird et Starr (1992) et de Virany et Tushman (1986), selon lesquelles l'équipe de direction tend à changer et à croître à mesure que la PME se développe et croît.

Le rôle des équipes de direction dans la promotion du succès stratégique des grandes organisations est déjà bien documenté. Leur rôle est encore plus vital dans les PME, où les

habiletés, les expériences, l'inspiration et l'énergie des co-propriétaires-dirigeants a un énorme impact sur la survie, la croissance et la performance de l'entreprise (Bantel, 1997). Plusieurs recherches ont indiqué que l'équipe de direction joue un rôle vital, particulièrement dans la performance des entreprises en démarrage (Kamm *et al.*, 1990). Dans ces entreprises, les membres de l'équipe de direction fournissent à l'organisation des ressources financières, humaines et sociales indispensables. De plus, chaque membre apporte sa contribution à la variété des points de vue dans la direction, ce qui sert à augmenter la créativité, à coopérer pour améliorer la qualité de la prise de décision et à diversifier les habiletés pour permettre l'exécution de tâches complexes (Ucbasaran *et al.*, 2001). La PME dirigée par une équipe de direction jouit également du vaste réseau de relations sociales et d'affaires de ses co-propriétaires-dirigeants, ce qui n'est pas toujours le cas de la PME à propriétaire-dirigeant unique. Ce réseau est aussi très important pour obtenir des ressources additionnelles, surtout pour les PME en démarrage (Fiet *et al.*, 1997).

9- Plusieurs pistes de recherche : équipe de direction, apprentissage et vision en stratégie de PME

De nombreux thèmes dont l'étude pourrait contribuer à la compréhension et/ou à l'amélioration du processus stratégique dans les PME ont peu retenu l'attention des chercheurs en gestion jusqu'à ce jour; en voici quelques exemples.

Plusieurs pistes de recherche sur le processus stratégique en stratégie de PME

- La perspective systémique : cette perspective présente plusieurs avantages pour la recherche en stratégie de PME (Lima, 2002b, 2003) dont son caractère synthétique plutôt qu'analytique (qui s'avère utile pour surmonter les limites du traitement des problématiques complexes dans la perspective traditionnelle en stratégie) et son utilité pour décrire des processus dynamiques et relationnels comme la gestion stratégique. Malgré ses avantages, cette perspective ancrée dans la théorie des systèmes est très peu exploitée en stratégie de PME (par exemple, Brown et Flores-Alcocer, 1991; Fillion, 1988, 1990c, 1991b; Lima, 2002b, 2003).
- La notion de co-évolution des organisations : cette notion est tout à fait cohérente avec la bilatéralité reconnue des influences entre les organisations et leur environnement. En ce sens, une organisation évolue et fait ainsi évoluer son environnement et vice-versa. La dynamique de l'un des niveaux systémiques impliqués dans cette relation (l'organisation, ses parties et son environnement) influence l'évolution des autres niveaux (voir Lewin et Volberta, 1999; Lima, 2002b, 2003). Le concept de co-évolution comprend celui d'adaptation tout en étant plus large. En reconnaissant plus explicitement la co-évolution des PME avec leur environnement, les chercheurs en stratégie de PME pourraient contrer plus efficacement l'exagération mythique exprimée principalement par l'approche de l'écologie des populations en stratégie, selon laquelle les PME sont passives face aux changements de leur environnement. En fait, les PME peuvent exercer un certain pouvoir de façonnement sur leur environnement, entre autres, par l'influence de leurs dirigeants sur les politiques publiques (Cook et David, 1995). De plus, toutes proportions gardées à l'égard des investissements nécessaires pour générer des innovations pour le bénéfice des sociétés, elles sont souvent reconnues comme génératrices plus puissantes d'innovations que les grandes entreprises (Acs et Preston, 1997; Julien, 1997a).
- Une version descriptive de l'approche de l'apprentissage systémique : à partir d'une réflexion antérieure (Lima, 2002b, 2003), nous pouvons souligner au moins six points qui rendent cette approche prometteuse en stratégie de PME : (1) cette approche est appropriée pour la recherche descriptive en stratégie; (2) la systémique permet de rendre compte de la complexité, des turbulences et de la dynamique du monde actuel des affaires; (3) le concept d'apprentissage comporte des atouts importants, peu exploités en stratégie de PME, qui en font un élément prometteur; (4) par sa nature différenciée, l'utilisation d'une telle approche peut mettre en lumière des aspects encore obscurs dans le domaine; (5)

- en stratégie de PME, l'approche permet de faire une conciliation nécessaire entre les forces déterministes et volontaristes; (6) l'approche correspond bien à la condition du dirigeant de PME dont le processus de gestion peut être associé à l'approche systémique.
- La veille stratégique selon une logique d'apprentissage organisationnel : les activités de repérage de l'information apportent une forte contribution au management stratégique des PME et aux processus d'apprentissage en stratégie de PME (Lima, 2002b, 2003). Quelques études empiriques citées par Audet (2001) renforcent cette notion en plus d'indiquer que la capacité supérieure d'apprentissage est associée au succès des PME et ce, particulièrement dans les secteurs de la haute technologie. Comme les connaissances à ce sujet sont encore superficielles, l'étude de la veille stratégique en association avec une approche d'apprentissage organisationnel de la PME est une piste de recherche prometteuse (Audet, 2001) qui mériterait dans les années à venir l'attention des chercheurs.
 - La vision partagée : en stratégie de PME, ce thème est presque complètement négligé. De très rares études l'ont néanmoins abordé (par exemple, Filion, 1996b, 1996c). Des recherches sur la question seraient importantes pour comprendre comment les dirigeants de PME diffusent aux membres de l'organisation leurs idéaux sur l'avenir et comment le processus se traduit en directives opérationnelles afin de réaliser la vision grâce à l'action stratégique coordonnée d'une collectivité de personnes.
 - Les microdynamiques de diffusion des innovations entre deux ou plusieurs PME lorsqu'il y a essaimage et/ou alliance stratégique : dans une étude antérieure (Lima, 2002a), nous reconnaissons que les réseaux de relations personnelles et l'apprentissage interpersonnel sont à la base de ces microdynamiques. Nous nous appuyons sur une étude de cas qui décrit une PME brésilienne (WK Sistemas) et le regroupement de PME (*cluster*) auquel elle appartient. À cause de la nature exploratoire de cette étude, il faudrait que les résultats obtenus soient validés par d'autres études qui permettraient d'augmenter la base de connaissances empiriques sur le sujet pour l'approfondir en tenant compte, par exemple, de ses autres dimensions et en utilisant d'autres types d'approche.
 - Le rôle de la vision dans la conception et la diffusion des innovations au sein de la PME et entre la PME et d'autres organisations : WK Sistemas, la PME brésilienne de l'étude précédente (Lima, 2002a), est dirigée par une équipe de direction; en conséquence, l'étude de cas soulève l'importance de la vision individuelle des membres de l'équipe de direction tout comme l'importance de la vision conjointe qu'ils ont développée lors de la conception et de la diffusion des innovations et pendant l'initiative d'essaimage et la formation des ententes entre la PME et les autres organisations. Ces phénomènes qui impliquent la vision ont besoin d'être étudiés plus en profondeur afin de compléter notre compréhension de l'émergence des réseaux régionaux de PME, leur fonctionnement et les liens stratégiques qui existent entre ces PME.
 - Le développement de la vision et sa mise en œuvre réalisés par des équipes de direction : il semble qu'un grand nombre d'initiatives stratégiques en contexte de PME soient motivées par la vision que les membres d'une équipe de direction développent et mettent en œuvre conjointement. C'est ce que nous constatons, par exemple, avec la PME québécoise de crème glacée Bilboquet (fondée et dirigée par un couple – voir Lima et Filion, 2002) et la PME brésilienne WK Sistemas (Lima, 2002a) mais la recherche en gestion touche peu à ce sujet. Pourtant, l'étude du processus stratégique en contexte de PME dirigée par une équipe de direction pourrait générer de nombreuses connaissances surtout, tel qu'indiqué précédemment, si les méthodes de recherche utilisées sont qualitatives et si l'étude se penche sur des PME qui ont dépassé la phase de démarrage.

L'approche de l'apprentissage semble très prometteuse pour la réalisation de nouvelles études dans le domaine de la stratégie des PME dirigées par une équipe de direction. Le processus visionnaire d'une équipe de direction, tel que le présente la description de Robbins et Duncan (1988), est un processus d'apprentissage où plus d'un dirigeant est impliqué. Dans sa globalité, la description de ces auteurs coïncide avec la description de l'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön (1978). Pour ces derniers, l'apprentissage est réalisé par la détection et la correction d'une «erreur» par des acteurs organisationnels – l'erreur étant comprise comme l'écart perçu entre la performance actuelle ou prévue de l'organisation et la performance voulue notamment par les dirigeants. Dans le processus de (re)formulation de la vision décrit par

Robbins et Duncan (1988), cette «erreur» est l'élément déclencheur et le dit processus de (re)formulation a pour but de «corriger» cette même «erreur».

Selon la perspective d'Argyris et Schön (1978), l'erreur est corrigée en changeant les actions pour supprimer l'écart de performance, ce qui fait appel à l'apprentissage. Ce dernier est appelé «apprentissage en boucle double» lorsque le changement des actions implique le changement de leur fondement subjectif (les images ou *weltanschauungen*, comme dit Fillion [1988, 1990c, 1991b], c'est-à-dire le prisme perceptif en vigueur pour comprendre la réalité). Sinon, l'apprentissage est appelé «apprentissage en boucle unique». Pour Robbins et Duncan (1988), le processus visionnaire cherche à supprimer l'écart de performance en changeant les actions stratégiques et en développant la vision qui les oriente. Selon la conception de ces auteurs, la vision est un construit subjectif entretenu par les dirigeants qui oriente l'action stratégique des membres de l'organisation; par conséquent, le processus visionnaire est un processus d'apprentissage en boucle double (Argyris et Schön, 1978).

L'utilisation de l'approche de l'apprentissage dans l'étude de la vision en management stratégique dirigé par une équipe de direction met en valeur trois groupes thématiques sur lesquels nous nous sommes penchés dans notre discussion du processus stratégique en contexte de PME; ce sont les études qui mettent l'accent sur les équipes de direction, le courant de l'apprentissage et le courant de la vision.

10- Conclusion

Dans notre présentation de la perspective traditionnelle en stratégie de PME, nous avons mentionné plusieurs de ses contributions et limites ainsi que certaines controverses. L'un des points critiques de cette perspective est sa forte tendance à négliger les dimensions des activités et de la pensée des acteurs stratégiques qui échappe à la rationalité et à la logique strictes. Pourtant, l'intuition et le jugement des dirigeants sont reconnus par de nombreux chercheurs comme des caractéristiques centrales du management stratégique exercé dans les PME. La fréquente simplification des modèles proposés par les auteurs qui s'inspirent de la perspective traditionnelle ne permet pas toujours que ces dimensions bien humaines soient prises en considération.

Que pouvons-nous faire pour surmonter ce genre de limite?

En pratique et réflexion stratégique en contexte de PME, de nombreux auteurs insistent sur l'importance du plan d'affaires, qui implique un processus de planification par excellence. Ce processus, souvent complémentaire aux aspects plus intuitifs et idiosyncratiques de la gestion stratégique des dirigeants, peut assurer le développement détaillé de leur vision. L'une des façons d'imaginer la complémentarité vision-planification est de considérer une première version générique et même floue de la vision du dirigeant (ou de l'équipe de dirigeants) comme déclencheur d'un processus de planification et comme la «matière primaire» qui devra être perfectionnée et précisée par le plan d'affaires. Idéalement, on s'attend à ce que le plan d'affaires, entre autres bénéfiques, rende la vision réaliste et réalisable. Cette notion de complémentarité peut être observée dans le travail de Dolabela (1999). Cet auteur brésilien, relié au courant de la vision, s'est appuyé en grande partie sur les études de Fillion (1988, 1991b et années

subséquentes) sur la vision pour proposer une démarche de développement d'un plan d'affaires par les fondateurs de PME.

Ces idées indiquent qu'une façon intéressante de surmonter les limites des diverses approches en stratégie de PME consiste à composer avec des notions qui croisent la frontière des courants de la pensée en stratégie tout en s'appuyant sur plusieurs domaines d'études de la gestion.

Opter pour une approche systémique, particulièrement dans le sens d'interdisciplinarité, est une qualité souhaitable non seulement pour les auteurs des approches normatives en stratégie mais aussi pour les chercheurs qui lors d'études descriptives veulent contribuer à la compréhension du processus stratégique réel dans un contexte de PME. Cette compréhension est indispensable pour la formation d'une base de connaissances propice à l'élaboration de modèles de gestion stratégique qui soient fortement compatibles avec la condition des PME et de leurs dirigeants afin d'améliorer la performance de ces organisations.

Comme notre discussion sur les courants descriptifs en stratégie de PME porte surtout sur les courants de l'apprentissage et de la vision pour le groupe thématique sur les équipes de direction, il serait souhaitable que des chercheurs entreprennent de nouvelles revues de littérature portant sur d'autres courants descriptifs, comme ceux de la base de ressources et de la cognition, afin d'élargir l'appréciation des études en stratégie de PME.

Notes de fin de texte

¹ Par exemple : Andrews (1987) et Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965).

² Bien que l'on ait constaté que les caractéristiques de certaines PME se rapprochent de celles de grandes entreprises comme, par exemple, les PME mondialisées et les PME moins indépendantes à cause de leurs liens serrés avec d'autres entreprises – dans le cas, par exemple, des PME en communication avec d'autres entreprises par l'échange de données informatisées EDI dans le système juste-à-temps (Torrès, 1997).

³ Les études qui abordent la question de l'existence et de l'importance de la planification stratégique dans les PME correspondent respectivement aux deux premières pistes de recherche qui, selon Robinson et Pearce (1984), devraient retenir l'attention des chercheurs : (1) la confirmation empirique de la présence ou de l'absence de planification stratégique dans les PME; (2) la recherche de preuves empiriques sur la valeur de la planification stratégique pour les PME; (3) l'examen de certains éléments spécifiques de la planification afin de savoir s'ils sont appropriés ou non aux PME; (4) l'examen empirique du contenu des stratégies de PME.

⁴ Le propriétaire-dirigeant de PME de type CAP oriente son comportement et sa pensée stratégiques notamment par une volonté de *croissance*, d'*autonomie* et de *pérennité* (selon un ordre de priorité décroissante) dans ses affaires. Dans le cas du propriétaire-dirigeant de type PIC, la volonté en cause est celle de *pérennité*, d'*indépendance* et de *croissance* (également selon un ordre de priorité décroissante). La grille d'analyse «système stratégique et base de compétitivité» est «un moyen de décrypter les problèmes stratégiques propres à chaque entreprise individuellement» (Marchesnay, 1997, p. 108) qui prend en considération un grand nombre de facteurs du processus stratégique (l'environnement, l'organisation en soi, les buts et activités des dirigeants, les questions relatives aux besoins stratégiques/mission, savoir-faire/métier, valeur/culture, éthique/légitimité, en plus d'éléments comme la vision des dirigeants et leur plan stratégique).

⁵ Nous surmontons ainsi l'impression erronée que Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) donnent avec leur appellation, car ce courant décrit aussi d'autres types de dirigeants que l'entrepreneur. Ces auteurs mettent sous le parapluie de l'appellation «entrepreneur» des dirigeants de types variés, comme le dirigeant réactif, par exemple, dont le profil compromet l'utilisation de cette appellation.

⁶ La modélisation mutuelle entre la vision et la stratégie émergente dans le processus stratégique génère ce qu'Avenier (1996) appelle la «stratégie tâtonnante». Cette idée rejoint celle de Mintzberg (1987) : en pratique, le processus stratégique marche sur deux jambes, une délibérée et l'autre émergente.

⁷ Redding et Catalanello (1994), par exemple, intègrent l'approche de l'apprentissage systémique et celle de la stratégie émergente (voir p. 22-23 de leur travail). Ces auteurs ne rejettent pas non plus la notion d'incrémentalisme logique soutenue par Quinn (1980).

⁸ Dans le travail de Lima (2000), l'intersection du courant de la vision se fait avec deux des approches du courant de l'apprentissage : la stratégie émergente et l'apprentissage systémique.

⁹ L'une des manifestations les plus enflammées qui vient souligner l'importance de la vision selon une logique d'apprentissage en stratégie est celle de Normann (1985) :

“Strategic action is rarely a simple sequence of ‘first decision, then action’. This ‘sequence myth’ has done a lot of damage to many business companies. [...] Instead, we can observe how strategies evolve as a result of a process that has at least three key elements: The formulation of a vision, action based on that vision, and interpretation and reflection based on the action and its outcome. The sequence starts again: The vision is further clarified, new action is taken, there is food for more reflection, and so on. There are few instances of strategic change that are not best described in terms of such a spiraling process.” (p. 220)

¹⁰ Voir l'ensemble des écrits qui mettent en valeur les approches axées sur la vision en stratégie de PME (par exemple, Bayad et Garand, 1998; Carrière, 1989, 1990; Cossette, 1996; d'Amboise et Nkongolo, 1993; Filion, 1988, 1990a, 1990c, 1991a, 1991b, 1996a; Mintzberg, 1996; Nkongolo, d'Amboise et Garnier, 1994; Revolton, 1999; Revolton et Delecroix, 1998; Verstraete, 1997; Wyer et Mason, 1998) ainsi que ceux qui mettent en valeur les approches axées sur l'apprentissage en stratégie/stratégie de PME (par exemple, Audet, 1998, 2001; Dodgson, 1993; Gibb, 1997; Leavy, 1998; Marchesnay, 1991; Matlay, 2000; Mintzberg et Waters, 1985; Wyer, 1997; Wyer et Mason, 1998; Wyer, Mason et Theodorakopoulos, 2000).

¹¹ “*Andy Grove's story of the process through which Intel came to embrace a new future in microprocessors, led by a renegade band of scientists acting in opposition to senior management's stated strategy, offers a case in point.*” (Liedtka, 1998).

¹² uit Beijerse (2000) définit la gestion des connaissances dans la PME comme “*the achievement of the organisation's goals by making the factor knowledge productive. This is done primarily by facilitating and*

motivating people to tap into and develop their capacities (their core competencies) and to stimulate their attitude to intrapreneurship. Besides this, knowledge management includes the entirety of systems with which the information within an organisation can be managed and opened up.”

¹³ Dans les écrits en cybernétique qui abordent l'organisation comme un système interprétatif à l'image d'un cerveau (Beer, 1972; Morgan, 1999), on note que tout système doté de la capacité d'auto-organisation doit comporter un élément de redondance soit un surplus de capacité qui crée une marge de manœuvre d'où peuvent surgir l'innovation et le progrès. Par exemple, dans les organisations, la redondance peut prendre la forme du traitement de l'information en parallèle ou de la réalisation en parallèle d'un processus de réflexion par des individus ou des groupes différents en vue d'atteindre un niveau élevé de qualité dans la prise de décisions.

¹⁴ Les chercheurs qui se sont plus ou moins inspirés des études phénoménologiques appellent souvent «*weltanschauung*» ce prisme à travers lequel la réalité est perçue (le mot peut être traduit littéralement de l'allemand par «vision du monde» et son équivalent serait «images», à partir du pluriel «*weltanschauungen*») – voir par exemple Fillion (1988, 1991a). Certains auteurs utilisent aussi l'appellation «modèles mentaux» comme équivalent de «*weltanschauung*» – voir par exemple Senge (1990). Ceux qui se sont inspirés de la psychologie cognitive l'appellent plutôt «cadre cognitif» ou «cadre de référence» ce qui renvoie à «cadre cognitif de référence» – par exemple, Cossette (1994, 1996, 1997). L'approche épistémologique qui contraste avec l'approche interprétative est celle du positivisme, laquelle maintient comme conception que l'individu entretient une connaissance objective de la réalité.

¹⁵ Le travail de Dolabela (1999) prend une tournure normative en offrant aux propriétaires-dirigeants et aux futurs propriétaires-dirigeants de PME (entrepreneurs ou non) une méthode pour développer leur vision par l'élaboration détaillée de leur plan d'affaires.

¹⁶ Dans les champs d'étude de l'entrepreneuriat et de l'administration de PME, la notion d'entrepreneuriat est grandement associée à la création d'entreprises. Cette façon de penser est défendue par des chercheurs comme Low et MacMillan (1988) qui suggèrent que l'entrepreneuriat soit défini comme «la création de nouvelles entreprises».

¹⁷ Lechler (2001) présente dans un tableau plusieurs auteurs et les résultats de leur recherche empirique qui confirment cette observation. Dans la revue de littérature de cet auteur, les études d'entreprises technologiques prédominent ; à ce sujet Gartner souligne : “*H igh technology industries might require more skills than an individual would be likely to have, necessitating that individuals combine their abilities in teams in order to start an organization successfully*” (cité par Lechler, 2001, p. 264).

¹⁸ Pour les auteurs, cette relation est censée être plus prononcée dans les nouvelles entreprises en démarrage puisqu'elles tendent à exploiter des produits et des marchés dont la quantité et la variété sont restreintes.

¹⁹ Un résultat particulièrement important de l'étude de West et Meyer (1998) contraste avec la perspective traditionnelle de la PME en démarrage, perspective selon laquelle l'adhésion des membres de l'organisation à la vision de départ d'un seul CEO fondateur est essentielle. West et Meyer (1998) constatent qu'il existe une forte corrélation positive entre la performance et la diversité des idées dans les équipes de direction. Ils offrent même ce conseil normatif aux PME en démarrage : le consensus n'est pas nécessairement bon. Ainsi, il n'est pas productif d'obtenir un consensus sur toutes les questions stratégiques, car un consensus exagéré peut empêcher que de nouvelles idées soient prises en considération lors du processus décisionnel. Toutefois, le manque de consensus peut entraîner un trop grand nombre d'approches dans la prise de décision (Cooper et Daily, 1997); il faut donc cultiver la créativité au sein de l'équipe de direction en préservant la diversité d'idées.

ANNEXE 1

Plusieurs modèles de la perspective traditionnelle pour la gestion stratégique de PME

Une grande diversité de modèles inspirés de la perspective traditionnelle ont été proposés aux dirigeants de PME. Cependant, afin d'en faciliter l'application, les auteurs les ont simplifiés. Parmi l'ensemble des travaux de ces auteurs, les modèles de planification stratégique (inspirés des courants du design et de la planification en stratégie) sont vraisemblablement plus variés que les modèles de l'approche du positionnement (inspirés du courant du positionnement en stratégie). Étant normatifs, ces travaux présentent le plus souvent des modèles sous la forme d'un guide d'actions. En ce sens, les modèles proposés présentent les étapes que les dirigeants de PME doivent suivre dans le cadre de leurs activités de gestion stratégique.

L'une des caractéristiques majeures des approches de la planification stratégique est le raisonnement qui veut que toute décision stratégique soit précédée d'un processus de planification. En effet, selon Rice (1983), les acteurs stratégiques de la PME prennent des décisions stratégiques après avoir procédé à un processus de planification stratégique, peu importe que ce processus soit informel et fragmenté. À cet égard, les modèles de planification proposés par Robinson (1979) et Schollhammer et Kuriloff (1979) sont typiques de la perspective traditionnelle en stratégie de PME.

Robinson (1979) aborde les difficultés relatives aux prévisions en contexte de PME et propose un modèle de planification stratégique pour ce type d'entreprises. Selon lui, il est souhaitable que le processus de prise de décision stratégique dans ces PME, qui le plus souvent est intuitif, axé sur le présent et sans dépasser le niveau opérationnel journalier, atteigne un stade d'élaboration plus élevé en devenant plus rationnel, plus analytique et plus systématique. L'auteur souligne d'ailleurs que les travaux de Glueck (1980) et de Schollhammer et Kuriloff (1979) se sont avérés particulièrement utiles pour le développement de son modèle de planification stratégique pour la PME. Il propose que la planification stratégique soit faite selon trois phases :

La phase 1 (analyse) comprend l'analyse interne des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'analyse externe des opportunités et des menaces de l'environnement et l'analyse de la concurrence (les forces et faiblesses de l'entreprise comparativement à celles de concurrents spécifiques). La phase 2 (les solutions/choix possibles) comprend l'identification des faiblesses et des menaces auxquelles il faut faire face en priorité, l'identification des forces et des opportunités dont il faut profiter en priorité, l'identification des idées et des actions possibles puis le choix des actions qui vont servir la mise en œuvre. Enfin, la phase 3 comprend la mise en œuvre des choix stratégiques selon les priorités identifiées et la surveillance systématique de l'évolution des mesures prises.

Pour leur part, Schollhammer et Kuriloff (1979) proposent l'approche que d'Amboise (1988) appelle «synoptique». Dans sa revue de littérature, ce dernier explique que cette approche base le développement de la stratégie sur les objectifs définis par le dirigeant de la PME. Voyons les étapes de cette approche rationnelle :

(1) l'analyse de l'environnement et des concurrents ainsi que l'identification des ressources; (2) la spécification des valeurs personnelles de l'équipe de direction et des objectifs organisationnels suivie de l'évaluation des opportunités, capacités, risques et faiblesses de l'entreprise; (3) le choix des stratégies et tactiques appropriées pour atteindre les objectifs tout en économisant les ressources; (4) l'établissement d'un plan d'action basé sur la spécification des objectifs; (5) la mise en œuvre du plan; (6) la comparaison des résultats actuels avec les objectifs planifiés suivie d'une nouvelle planification.

Une grande partie des auteurs qui s'inscrivent dans le courant du positionnement stratégique soutient que la PME doit choisir une niche de marché pour éviter la compétition directe avec les grandes entreprises. La concentration des activités de la PME dans un domaine où elle possède des avantages compétitifs ou dans lequel les grandes entreprises sont faibles ou complaisantes peut constituer une stratégie efficace (d'Amboise, 1988).

Les contributions de Saporta (1986), Ibrahim et Ellis (1990) ainsi que Ragab (1983) sont typiques au courant du positionnement en stratégie de PME. Saporta (1986) propose aux dirigeants de PME d'utiliser l'approche du positionnement de Porter car avec cet outil ils peuvent faire l'analyse de leur secteur d'activités et définir leurs stratégies. Néanmoins, cette approche est assez ambitieuse dans son application car Porter «prétend fournir, semble-t-il, des techniques utilisables par toute firme, y compris les P.M.E. Toutefois, la situation spécifique de ces dernières n'est que rarement prise en considération» (Saporta, 1986, p. 152). Malgré les limites de l'approche de Porter, Saporta soutient que son assimilation, de façon ajustée, constitue un investissement rentable pour tout dirigeant de PME.

Dans la même veine, Ibrahim et Ellis (1990) offrent plusieurs suggestions; ils invitent les dirigeants de PME à utiliser le modèle des cinq forces de Porter (1979) pour analyser le contexte compétitif de leur entreprise. Ils leur recommandent aussi de faire une réflexion et de choisir parmi les trois types de stratégies génériques de Porter (1980) – la stratégie de niche, la stratégie de leadership par les coûts et la stratégie de différenciation. Ils exposent également la typologie des comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) – défenseur, prospecteur, analyseur et réacteur – qui peut s'avérer utile à qui s'intéresse au management stratégique des PME – plus récemment, Gimenez (1996, 1997, 1999) et Gimenez et al. (1998) ont réaffirmé l'utilité de cette typologie dans ce domaine.

Ragab (1983) souligne que la PME doit absolument maintenir son avantage concurrentiel. Pour ce faire, les dirigeants doivent se soucier d'obtenir des informations sur les concurrents, les clients et le secteur d'activités en général. Cette activité essentielle leur permet d'identifier les changements dans la structure de leur secteur d'activités et de reconnaître les opportunités et les menaces qui se présentent dans le marché. Toujours selon Ragab (1983), les étapes suivantes illustrent les approches en stratégie de PME qui sont axées sur l'analyse du secteur d'activités, l'entretien de l'avantage concurrentiel et le choix du positionnement stratégique dans le marché :

(1) définir le concept de base pour les affaires; (2) sélectionner une niche; (3) identifier les vraies capacités organisationnelles; (4) initier les manœuvres de changement de la mission, des objectifs, du domaine d'action et du mode d'action selon les points décisifs de faiblesse des concurrents; (5) développer un plan clair de stratégie organisationnelle, de marché et de produit combiné à la stratégie financière (voir aussi d'Amboise, 1988).

Bien qu'elle ne soit pas axée sur la formalité, l'approche du positionnement proposée par Porter est très exigeante sur le plan rationnel-analytique – tout comme les autres approches de la

perspective traditionnelle en stratégie. La démarche qu'il propose requiert un système de surveillance de l'environnement et principalement de la concurrence très organisé et perfectionné. À cet égard, on peut émettre certaines réserves sur la faisabilité de ce système en contexte de PME (Saporta, 1986). Bien entendu, l'approche proposée par Porter exige aussi que les dirigeants chargés du management stratégique aient une grande capacité de traitement des informations obtenues. Ainsi, une telle approche peut être critiquée aussi à partir de la notion de rationalité limitée de Simon (1957).

Certaines contributions inspirées de la perspective traditionnelle présentent des caractéristiques propres aux approches de la planification stratégique et du positionnement en plus de présenter certaines caractéristiques de différenciation par rapport aux notions plus classiques de ces approches. C'est le cas notamment du modèle proposé par Nagel (1981) que d'Amboise (1997) appelle «modèle signaux». La supposition initiale de cette approche est que le dirigeant de PME ne peut commencer à planifier ni même, de ce fait, à concevoir des stratégies sans être motivé par des signaux concrets qui révèlent un besoin de planification, qu'il s'agisse d'une menace dans le marché ou d'une occasion importante dont il faut profiter. Le «modèle signaux» est caractérisé par les étapes suivantes :

(1) noter les signaux alarmants comme la baisse subite des ventes, de nombreuses plaintes venant des clients ou la baisse du profit par rapport aux prévisions; (2) classer l'information disponible selon sa pertinence dans la prise de décision stratégique – Nagel suggère de dresser une liste de vérification pour analyser plusieurs facteurs comme les produits, le marché et les rapports financiers; (3) comparer la performance de l'entreprise à celle de ses principaux concurrents selon plusieurs critères; (4) sélectionner les facteurs cruciaux de la réussite future de l'entreprise (comme les opportunités ou les menaces, les forces ou les faiblesses); (5) extrapoler la situation de l'entreprise pour estimer son évolution si aucun changement n'est apporté; (6) élaborer de nouvelles stratégies; (7) suite à l'analyse de leur faisabilité et des résultats potentiels (voir aussi d'Amboise, 1997, p. 51-53) choisir les stratégies les plus appropriées.

À l'instar des auteurs de la planification dans la perspective traditionnelle, Nagel (1981) propose un modèle où la stratégie est le résultat d'un processus de pensée stratégique analytique et linéaire. Toutefois, ce modèle laisse une place importante au jugement des dirigeants qui doivent entamer le processus stratégique selon leur perception, leur interprétation et leur évaluation des dits «signaux alarmants». Le rationalisme et le formalisme dans cette approche sont aussi plus faibles que dans les modèles classiques de la planification stratégique (Ansoff, 1965, 1984; et Andrews, 1987); ceci est dû aux deux caractéristiques suivantes : (1) le modèle ne considère pas les objectifs explicites comme étant la première étape du processus de conception des stratégies – ces objectifs sont établis lors de l'élaboration des stratégies possibles, soit lors de la sixième étape; (2) selon le modèle, la planification stratégique n'est pas nécessairement réalisée à la fin d'une période préétablie (un, deux, trois ou cinq ans, par exemple) car, selon Nagel (1981), les problèmes et les difficultés peuvent se présenter à tout moment. Ces mêmes différences se retrouvent, plus ou moins exactement, dans le modèle de Nagel et dans d'autres modèles de planification pour PME qui sont issues de la perspective traditionnelle en stratégie – celui de Schollhammer et Kuriloff (1979), par exemple.

Bibliographie

- ACKOFF, R. L. (1981). **Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for**. New York: John Wiley and Sons.
- ACS, Z. J., PRESTON, L. (1997). Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization. **Small Business Economics**, vol. 9, no 1, p. 1-6.
- AMASON, A. C., SCHWEIGER, D. M. (1994). Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance. **International Journal of Conflict Management**, vol. 5, p. 239-253.
- AMRHAR, B. (1999). **L'entrepreneure marocaine : perception de soi et de l'environnement, et pratiques de gestion**. Mémoire de maîtrise déposé à HEC Montréal.
- ANDREWS, K. R. (1987). **The Concept of Corporate Strategy**. 3 ed. New York: Richard D. Irwin.
- ANSOFF, H. I. (1965). **Corporate Strategy**. New York: McGraw Hill.
- ANSOFF, H. I. (1984). **Implanting Strategy Management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley.
- ATHERTON, A., HANNON, P. (1996). Building Strategic Awareness Capability – The Cognitive Tools and Modes of Thinking of Small Business Owner-Managers. Proceedings of the 41th World Conference of the International Council for Small Business. Site Internet visité le 24 août 2001 :
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1996/ICSB/96ICSW319.txt>
- AUDET, J. (1998). **La veille stratégique chez les PME québécoises : une étude de cas par comparaisons inter-sites**. Thèse doctorale déposée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval.
- AUDET, J. (2001). La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites. **Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**. Québec. 13 à 15 juin.
- AVENIER, M.-J. (1996). La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques. **Actes de la Conférence de l'AIMS**. Site Internet visité le 22 juin 2000:
<http://www.essca.asso.fr/aims/lille/com0302.pdf>.
- BAMBERGER, I. (1980). Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises. **Direction et Gestion**, no. 4, p. 21-30.
- BANTEL, K. A. (1997). Growth and Performance for Technology-based Entrepreneurial Firms: The Role of the Top Team and Board of Directors. **Proceedings of the Annual Babson Entrepreneurship Research Conference**.
- BARNARD, C. I. (1938). **The functions of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, vol. 17, no. 1, p. 99-120.
- BARRÉ, D. (1999). Dynamique industrielle et stratégie des PME dans l'industrie des viandes. **Revue Internationale P.M.E.**, vol. 12, no. 1-2, p. 151-170.
- BARUCH, Y., GEBBIE, D. (1998). Cultures of Success: Characteristics of the UK's Leading MBO Teams and Managers. **Journal of Business Venturing**, vol. 13, p. 423-439.

- BAYAD, M., GARAND, D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. **Actes du 4^e Congrès international francophone de la PME**. Metz, 22 à 24 octobre.
- BEER, S. (1972). **Brain of the Firm**. New York: Herder and Herder.
- BERRY, M. (1998). Strategic Planning in Small High-Tech Companies. **Long Range Planning**, vol. 31, no. 3, p. 455-466.
- BHIDÉ, A. (1996). How entrepreneurs craft strategies that work. In: MINTZBERG, H. et QUINN, J. B. (eds.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 626-633.
- BIRD, B. J. (1989). **Entrepreneurial Behavior**. Glenview: Scott Foresman and Company.
- BIRLEY, S., STOCKLEY, S. (2000). Entrepreneurial Teams and Venture Growth. In: SEXTON, D. L., LANDSTRÖM, H. (eds.). **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell, p. 287-307.
- BOISSIN, J.-P., GUIEU, G. (2000). PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique. **Revue Internationale PME**, vol. 13, no. 1, p. 39-64.
- BORCH, O. J., HUSE, M., SENNESETH, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 24, no. 1, p. 49-70.
- BOUSSOUARA, M., DEAKINS, D. (1999). Market-Based Learning, Entrepreneurship and the High Technology Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol 5, no. 4, p. 204-223.
- BRACKER, J. S. (1982). **Planning and Financial Performance among Small Entrepreneurial Firms: An Industry Study**. Ph.D. thesis. Georgia State University.
- BRANDT, S. C. (1981). **Strategic Planning in Emerging Companies**. Reading: Addison-Wesley.
- BROOM, H. N., LONGNECKER, J. G., MOORE, C. W. (1983). **Small Business Management**. Cincinnati: Southwest Publishing.
- BROWN, D. H., FLORES-ALCOCER, C. (1991). Strategy and Small Organisations – A Systemic Approach. In: FILION, L. J., JOYAL, A., DAINOW, R. (orgs.). **Proceedings of the conference of the International Council For Small Business (ICSB)**. 14-16 November. Trois-Rivières (Canada).
- CALORI, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. **Organization Studies**, vol. 19, no. 2, p. 281-306.
- CALORI, R., VERY, P., ARREGLE J. L. (1997). Les PMI face à la planification stratégique, **Revue Française de Gestion**, no. 112, p. 11-23.
- CARRIÈRE, J.-B. (1989). Strategic Vision: An Empirical Study. **Proceedings of the 6th Annual Conference of the International Council for Small Business (ICSB)**. Windsor (Ontario – Canada). November.
- CARRIÈRE, J.-B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. **Revue Internationale PME**, vol. 3, no. 3-4, p. 301-325.
- CARSON, D. CROMIE, S., MCGOWAN, P., HILL, J. (1995). **Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach**. London: Prentice Hall.
- CASTALDI, R. M. (1986). An Analysis of the Work Role of CEOs of Small Firms. **American Journal of Small Business**, vol. 1, no. 1, p. 63-64.
- CHAN, S.-Y., FOSTER, M. J. (2001). Strategy Formation in Small Business: The Hong Kong Experience. **International Small Business Journal**, vol. 19, no. 3, p. 56-71.

- CHECKLAND, P. (1999). **System Thinking, System Practice**. 2 ed. Chichester: Wiley. (Includes a 30 years retrospective)
- CHECKLAND, P., SCHOLLES, J. (1999). **Soft Systems Methodology in Action**. 2 ed. Chichester: Wiley. (Includes a 30 years retrospective)
- CHICHA, J. K., JULIEN, P.-A. (1979). The Strategy of SMBs and their Adaptation to Change. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières : Trois-Rivières.
- CHURCHMAN, C. W. (1971). **The Design of Inquiring Systems**. New York: Basic Books.
- COOK, K. J. (1994). **AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business**. Lincolnwood: NTC Business Books.
- COOK, R. G., DAVID, B. (1995). Shaping the External Environment: A Study of Small Firms' Attempts to Influence Public Policy. **Business and Society**, vol. 34, no. 3, p. 317.
- COOPER, A. C. (1990). Strategic Management: New Ventures and Small Business. In: IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (eds.). **Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases**. Dubuque: Kendall/Hunt, p.183-194.
- COOPER, A. C., DAILY, C. M. (1997). Entrepreneurial Teams. In: SEXTON, D., SMILOR, R. (eds.). **Entrepreneurship 2000**. Chicago: Upstart Publishing Company, p. 127-150.
- COSSETTE, P. (1994). Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire. **Actes de la 39^e Conférence Annuelle de l'International Council for Small Business (ICSB)**, Strasbourg, p. B73-82.
- COSSETTE, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. **Revue Internationale PME**, vol. 9, no. 1, p. 123-142.
- COSSETTE, P. (1997). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : étude exploratoire auprès d'un propriétaire-dirigeant de PME. Cahier de recherche no. 97-08. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.
- COVIN, J. (1991). Entrepreneurial versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance. **Journal of Management Studies**, vol. 28, no. 5, p. 439-462.
- CRISTALLINI, V., DEMISSY, B. (2000). Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la PME. Actes de la Conférence de l'AIMS. Site Internet visité le 1^{er} mars 2001: <http://aims.essca.asso.fr/aims2k/AIMS/papiers/demissy.PDF>
- CURTIS, D. A. (1983). **Strategic Planning for Smaller Businesses**. Toronto: Lexington Books.
- D'AMBOISE, G. (1988). Strategic Planning for Small and Medium-Sized Business: Some Proposed Ways to Go about it. Working paper no. NC 88-08. National Centre for Management Research and Development. School of Business Administration. The University of Western Ontario.
- D'AMBOISE, G. (1989). **La PME canadienne, situation et défis**. Québec : Université Laval.
- D'AMBOISE, G. (1997). **Quelle gestion stratégique pour la PME?** Cap Rouge (Québec) : Presses Inter-Universitaires.
- D'AMBOISE, G., BAKANIBONA, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. **Revue Internationale PME**, vol. 3, no. 2, p. 147-166.
- D'AMBOISE, G., GASSE, Y. (1987). Vision stratégique et activités de planification : un projet de recherche en PME, Document spécial no. 87-113, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- D'AMBOISE, G., NKONGOLO, J.-M. (1993). La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique. Document de travail 93-101.

- Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship (GRPME), Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- DILT, J. C., PROUGH, G. E. (1989). Strategic Options for Environmental Management: A Comparative Study of Small Vs. Large Enterprises. **Journal of Small Business Management**, vol. 16, no. 2, p. 7-27.
- DODGSON, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literature. **Organization Studies**, vol. 14, no. 3, p. 375-394.
- DOLABELA, F. (1999). **O Segredo de Luísa – uma Idéia, uma Paixão e um Plano de Negócios: como Nasce o Empreendedor e se Cria uma Empresa**. São Paulo: Cultura.
- DONALDSON, G., LORSCH, J. (1983). **Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Decision**. New York: Basic Books.
- EISENHARDT, K. M., SCHOONHOVEN, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, p. 504-529.
- ENSLEY, M. D. (1997). **The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Conflict on New Venture Strategic Orientation and Performance: A Study of the inc. 500**. Ph.D. thesis. Mississippi State University.
- ENSLEY, M. D. (1999). **Entrepreneurial Teams as Determinants of New Venture Performance**. New York: Lord and Francis/Garland Publishing.
- ENSLEY, M. D., CARLAND, W., CARLAND, J. C. (1998). The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. **Journal of Business and Entrepreneurship**, vol. 10, no. 1, p. 1-14.
- FIET, J., BUSENITZ, L., MOESEL, M., BARNEY, J. (1997). Complementary Theoretical Perspectives on the Dismissal of New Venture Team Members. **Journal of Business Venturing**, vol. 12, p. 347-366.
- FILION, L. J. (1988). **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph.D. thesis, University of Lancaster.
- FILION, L. J. (1989a). Entrepreneurial Vision and Relations. **Actes du 34^e Congrès du Conseil international de la petite entreprise**, Québec, 21-23 juin.
- FILION, L. J. (1989b). Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser. **Gestion**, vol. 14, no. 3, p. 24-34.
- FILION, L. J. (1989c). The Design of your Entrepreneurial Learning System: Identify a Vision and Assess your Relations System. In: MCKIRDY, J. G. M. (ed.). **Proceedings of the Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies**, University of Calgary, 28-30 September, p. 77-90.
- FILION, L. J. (1990a). Entrepreneurial Performance, Networking, Vision and Relations. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, vol. 7, no. 3, p. 3-13.
- FILION, L. J. (1990b). L'intrapreneur : un visionnant. **Revue P.M.O.**, vol. 5, no. 1, p. 22-33.
- FILION, L. J. (1990c). Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. Proceedings of the 10th Annual Babson Entrepreneurship Research Conference. In: CHURCHIL, N. C. et alii (eds.) (1990). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies, p. 57-71.
- FILION, L. J. (1991a). Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. **International Small Business Journal**, vol. 9, no. 2, p. 26-40.
- FILION, L. J. (1991b). **Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur**. Montréal : Les Éditions de l'Entrepreneur.

- FILION, L. J. (1994). Compétence à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activités entrepreneurial. Cahier de recherche no. 94-10-02. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.
- FILION, L. J. (1996a). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, vol. 13, no. 4, p. 306-320.
- FILION, L. J. (1996b). Partage de la vision : réflexions préliminaires. **Actes de conférence de l'AIMS (Association Internationale de management stratégique)**, Montréal. [FILION, L. J. (1996). Partage de la vision : réflexions préliminaires. Cahier de recherche no. 96-09-01. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.]
- FILION, L. J. (1996c). Sharing the Vision for a Learning SME in a Global Context. Cahier de recherche no. 96-11-06. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal. [FILION, L. J. (1996). Sharing the Vision for a Learning SME in a Global Context. **23th ISBC Congress**. Athens (Greece).]
- FILION, L. J. (1998). Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary – Consequences for Education. **Rencontres de St-Gall**. Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen. In: PLEITNER, H. J. (ed.) (1998). **Renaissance of SMEs in a Globalized Economy**, p. 261-270.
- FILION, L. J. (1999). Espace de soi et vision. Cahier de recherche no. 99-01. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.
- FLETCHER, M., HARRIS, S. (2002). Seven Aspects of Strategy Formation. **International Small Business Journal**, vol. 20, no. 3, p. 297-314.
- FRANCIS, D. H., SANDBERG, W. R. (1999). Conflict and Strategic Decision Making in TMTs of Small High-Tech Firms. **Actes de la Conférence Annuelle de l'International Council for Small Business (ICSB)**, Naples. Site Internet visité le 7 octobre 2002 : <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICSB/99ics075.htm>
- FRANCIS, D. H., SANDBERG, W. R. (2000). Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 25, no. 2, p. 5-25.
- GARTNER, W. B., BIRD, B. J., STARR, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 16, no. 3, p. 13-31.
- GARTNER, W. B., SHAVER, K. G., GATEWOOD, E., KATZ, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 18, no. 3, p. 5-10.
- GÉNIAUX, I., BONNARDEL, S. M. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. **Revue Internationale PME**, vol. 14, no. 2, p. 41-65.
- GIBB, A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organisation. **International Small Business Journal**, vol. 15, no. 3, p. 13-29.
- GILMORE, F. F. (1971). Formulating Strategy in Smaller Companies. *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-81.
- GIMENEZ, F. A. P. (1996). **Patterns of Strategic Choice of Small Firm Owners and Managers**. Ph.D. thesis. Manchester: University of Manchester.
- GIMENEZ, F. A. P. (1997). Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas. (**Actes de colloque**) **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas**

- de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD – Brasil). Site Internet visité le 9 octobre 1999:
www.dad.uem.br/links/anpad97.html
- GIMENEZ, F. A. P. (1999). Miles and Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms. **Proceedings of the conference of the International Council For Small Business (ICSB)**. Naples.
- GIMENEZ, F. A. P. (2000). **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá (Brésil): (maison d'édition non identifiée).
- GIMENEZ, F. A. P., PELISSON, C., KRUGER, E. G. S., HAYASHI, P. Jr. (1998). Estratégias em Pequenas Empresas : uma Aplicação do Modelo de Miles et Snow. (**Actes de colloque**) **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD – Brasil)**. Foz do Iguaçu (Brasil).
- GLADSTEIN, D., QUINN, J. B. (1985). Making Decisions and Producing Action: The Two Faces of Strategy. In: PENNINGS, J. M. et alii (eds.). **Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 198-216.
- GLEN, W., WEERAWARDENA, J. (1996). Strategic Planning Practices in Small Enterprises in Queensland. **Small Enterprise Research**, vol. 4, no. 3, p. 5-16.
- GLUECK, W. F. (1980). **Strategy Formation and Management Action**. 3 ed. New York: McGraw-Hill.
- GOLDE, R. A. (1964). Practical Planning for Small Business. **Harvard Business Review**, vol. 43, no. 5, p. 99-109.
- GOY, H. (2000). L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME. **Actes de la 5^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**. Site Internet visité le 7 mars 2001 : <http://aims.essca.asso.fr/aims2k/AIMS/papiers/goy.PDF>
- HAAHTI, A. J. (1989). Entrepreneurs' Strategic Orientation: Modeling Strategic Behavior in Small Industrial Owner-Managed Firms. **Actes du 34^e Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise**, Québec, p. 462-478.
- HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflect of its Top Managers. **Academy of Management Review**, vol. 9, no. 2, p. 193-206.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1989). Strategic Intent. **Harvard Business Review**, vol. 67, no. 3, p. 63-76.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. **Harvard Business Review**, vol. 71, no. 2, p. 75-84.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1994). Strategic Intent. **International Review of Strategic Management**, vol. 4, p. 63-86.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1995). **La conquête du futur : stratégies pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain**. Saint Laurent (Québec) : Éditions du Renouveau Pédagogique. [Version en français de : HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1994). **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press.]
- HANLON, D., SCOTT, M. (1995). Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In : BIRLEY, S., MACMILLAN, I. (eds.). **International Entrepreneurship**. London: Routledge, p. 17-38.
- HEENAN, D. A., BENNIS, W. (1999). **Co-leaders, The Power of Great Partnerships**. New York: John Wiley and Sons.

- HENDRY, C., ARTHUR, M., JONES, A. (1995). **Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise**. London: Routledge.
- HIGASHIDE, H., BIRLEY, S. (1998). Consequences of Conflicts in the Venture Capitalist–Entrepreneur Team Relationship in the United Kingdom. **Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference**. Site Internet visité le 10 octobre 2002: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/XX/XX_B/XX_B_text.htm
- HITT, M., IRELAND, R. D. (2000). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research. In: SEXTON, D. L., LANDSTRÖM, H. (eds.). **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell, p. 45-63.
- HUFF, A. S., REGER, R. K. (1987). A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**, vol. 13, no. 2, p. 211-236.
- IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (1990). Strategy. In: IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (eds.). **Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases**. Dubuque: Kendall/Hunt, p.53-64.
- JULIEN, P.-A. (1997a). **Le développement régional – comment multiplier les Beauce au Québec**. Sainte-Foy: Les Presses de l'IQRC.
- JULIEN, P.-A. (ed.) (1997b). **Les PME – bilan et perspectives**. 2^e ed. Cap-Rouge (Québec)/Paris : Les Presses Inter Universitaires/Economica.
- JULIEN, P.-A. (ed.) (1998). **The State of Art in Small Business and Entrepreneurship**. Aldershot : Ashgate Publishing.
- JULIEN, P.-A., MARCHESNAY, M. (1988). **La petite entreprise : principes d'économie et de gestion**. Montréal: Éditions G. Vermette – Paris: Librairie Vuibert.
- JULIEN, P.-A., MARCHESNAY, M. (1992/93). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In : NOËL, A. (ed.). **Perspectives en management stratégique**, tome 1. Paris: Économica, p. 97-129.
- JULIEN, P.-A., MOREL, B., CHICHA, J. (1986). **La belle entreprise : la revanche des PME en France et au Québec**. Montréal : Boréal Express.
- KAMM, J. B., SHUMAN, J. C., SEEGER, J. A., NURICK, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 14, no. 4, p. 7-17.
- KAO, R. W. (1989). Entrepreneurial Strategy. In : KAO, R. W. **Entrepreneurship and Enterprise Development**. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, p. 33-56.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R., GUTH, W. D. (1965). **Business Policy: Text and Cases**. Homewood: Irwin.
- LEAVY, B. (1998). The Concept of Learning in the Strategy Field: Review and Outlook. **Management Learning**, vol. 29, no. 4, p. 447-466.
- LECHLER, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. **Small Business Economics**, vol. 16, p. 263-278.
- LEE, C. H., MATTHEWS, C. H. (1999). Antecedents and Consequence of Strategic Planning in Small Business: An Empirical Study. **Proceedings of the 44nd World Conference of the International Council for Small Business (ICSB)**.
- LEWIN, A. Y., VOLBERTA, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. **Organization Science**, vol. 10, no. 5, p. 519-534.
- LIEDTKA, J. M. (1998). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. **Strategy and Leadership**, vol. 26, no. 4, p. 30-35.

- LIMA, E. O. (2000) Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**. Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau, v. 5, no. 2.
- LIMA, E. O. (2002a). Apprentissage et diffusion de l'innovation technologique en contexte de PME : le cas de WK Sistemas au Brésil. Actes du 38^e colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF). Les 21, 22 et 23 août - Trois-Rivières (Québec). [LIMA, E. O. (2002). Apprentissage et diffusion de l'innovation technologique en contexte de PME : le cas de WK Sistemas au Brésil. Cahier de recherche. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.]
- LIMA, E. O. (2002b). La gestion stratégique de PME face au monde évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique. **Actes du 6^e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)**. 29 à 31 octobre – Montréal – Canada.
- LIMA, E. O. (2003). Apprentissage systémique et stratégie de PME. Cahier de recherche. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Montréal : HEC Montréal.
- LIMA, E. O., FILION, L. J. (2002). Le Glacier Bilboquet : des «péchés glacés» à profusion. In: FILION, L. J. (éd.) **Savoir entreprendre – douze modèles de réussite - études de cas**. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal/Presses HEC. [Voir aussi: Centre de cas – HEC Montréal. Cas disponible sur le site Internet www.hec.ca/centredecas]
- LIMA, E. O., FILION, L. J. (2003a). André de Villers et Theratechnologies : esprit entrepreneurial et leadership d'innovation en biotechnologie. Montréal : Centre de cas – HEC Montréal. (Cas disponible sur le site Internet www.hec.ca/centredecas)
- LIMA, E. O., FILION, L. J. (2003b). Jean-Claude Poitras, créateur et designer. Montréal : Centre de cas – HEC Montréal. (Cas disponible sur le site Internet www.hec.ca/centredecas)
- LINDBLOM, C.E. (1959). The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, vol. 19, no. 2, p. 79-88.
- LOHRKE, F. T., FRANKLIN, G. M., KOTHARI, V. B. (1999). Top Management International Orientation and Small Business Exporting Performance: The Moderating Roles of Export Market and Industry Factors. **Proceedings of the Conference of the Small Business Institute Director's Association (SBIDA)**. San Francisco – U. S. A.
- LOW, M., MACMILLAN, I. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, vol. 35, p. 139-161.
- LYLES, M. A., BAIRD, I. S., ORRIS, J. B., KURATKO, D. F. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices. **Journal of Small Business Management**, vol. 31, no. 2, p. 38-50.
- LYON, D. W., CHANDLER, N. G. (2001). New Venture Team Characteristics, Decision Processes, and Decision Quality. **Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference**. Site Internet visité le 7 octobre 2002: <http://douglyon.com/pages/lyonbabson2001.htm>
- MARCHESNAY, M. (1991). Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue internationale P.M.E.**, vol. 4, no. 1, p. 131-138.
- MARCHESNAY, M. (1997). Le management stratégique. In : JULIEN, P.-A. (ed.). **Les PME – bilan et perspectives**. 2^e ed. Cap-Rouge (Québec)/Paris : Les Presses Inter Universitaires/Economica.
- MARTIN, G., STAINES, H. (1994). Managerial Competencies in Small Firms. **Journal of Management Development**, vol. 13, no. 7, p. 23-34.

- MASON, R. O., MITROFF, I. (1981). **Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques**. New York: John Wiley and Sons.
- MATLAY, H. (2000). Organizational Learning in Small Learning Organizations: A Empirical Overview. **Education + Training**, vol. 42, no. 4/5, p. 202-211.
- MATTHEWS, C. H., SCOTT, S. G. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. **Journal of Small Business Management**, vol. 33, no. 4, p. 34-52.
- MAYER, M., HEINZEL, W., MÜLLER, R. (1989). Performance of New Technology-based Firms in the Federal Republic of Germany at the Stage of Market Entry. In: BROCKHAUS, R. H. et alii (eds.) **Frontiers of Entrepreneurship Research 1989** – Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference, p. 200-215.
- MCCARTHY, B., LEAVY, B. (2000). Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. **IBAR**, vol. 21, no. 2, p. 55-80.
- MILES, R., SNOW, C. (1978). **Organizational Structure and Process**. New York: McGraw Hill.
- MILLARD, A. (1990). **Edison and the Business of Innovation**. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- MILLER, D., TOULOUSE, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. **Management Science**, vol. 32, no. 11, p. 1389-1409.
- MINTZBERG, H. (1979). **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1981). What is Planning Anyway? **Strategic Management Journal**, vol. 2, p. 319-324.
- MINTZBERG, H. (1987). Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, July-August, p. 66-75.
- MINTZBERG, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, vol. 11, no. 3, p. 171-196.
- MINTZBERG, H. (1993). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press.
- [MINTZBERG, H. (1994). **Grandeurs et décadences de la planification stratégique**. Paris : Dunod.]
- MINTZBERG, H. (1996). The Entrepreneurial Organization. In : MINTZBERG, H., QUINN, J. B. (eds.), **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 614-623.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1999). **Safari en pays stratégie – l'exploration des grands courants de la pensée stratégique**. Paris : Village Mondial.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, vol. 6, p. 257-272.
- MITROFF, I., LINSTONE, H. A. (1993). **The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking**. New York: Oxford University Press.
- MORGAN, A. (1996). Entrepreneurial Vision: A Conceptual Framework. **Actes du 13^e Colloque Annuel du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat**, p. 377-388.
- MORGAN, G. (1999). **Images de l'organisation**. 2^e éd. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- NAGEL, A. (1981). Strategic Formulation for the Smaller Firm – A Practical Approach. **Long Range Planning**, vol. 14, no. 4, p. 115-120.

- NKONGOLO, J.-M., D'AMBOISE, G., GARNIER, B. (1994). L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise. **Revue Internationale PME**, vol. 7, no.1, p. 35-61.
- NONAKA, I. (1988). Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal In... **California Management Review**, vol. 30, no. 3, p. 57-73.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press.
- NORMANN, R. (1985). Developing Capabilities for Organizational Learning. In: PENNINGS, J. M. et alii (eds.). **Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 217-248.
- NUTT, P. C., BACKOFF, R. W. (1997). Facilitating Transformational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 33, no. 4, p. 490-508.
- OGUNMOKUN, G. O., SHAW, R. N., FITZROY, P. T. (1999). Determinants of Strategic Planning Behaviour in Small Business: An Exploratory Investigation of Small Business Organizations in Australia. **International Journal of Management**, vol. 16, no. 2, p. 190-202.
- ORPEN, C. (1985). The Effects of Long-Range Planning on Small Firm Performance: A Further Examination. **Journal of Small Business Management**, vol. 23, no. 1, p. 16-23.
- PATTERSON, R. (1986). Strategic Planning for Small Business. In: GARDNER, J. R., RACHLIN, R., SWEENEY, A. (eds.). **Handbook of Strategic Planning**. New York: John Wiley, p. 242-252.
- PAUCHANT, T. (1997). La gestion des systèmes complexes – définition, nécessité et apprentissage. Montréal : HEC - Montréal. Document non publié.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. (1991). **Managing Change for Competitive Success**. Oxford: Basil Blackwell.
- PORTER, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, vol. 57, no. 2, p. 141.
- PORTER, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Organization. **Harvard Business Review**, vol. 68, no. 3, p. 79-91.
- QUINN, J. B. (1978). Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, Autumn, p. 7-19.
- QUINN, J. B. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood: Irwin.
- RAGAB, M. (1983). A Concept of Strategy for Small Business. **Journal of Small Business Canada**, vol. 1, no. 1, p. 4-9.
- RANGONE, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. **Small Business Economics**, vol. 12, p. 233-248.
- REDDING, J. C., CATALANELLO, R. F. (1994). **Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization**. San Francisco: Jossey-Bass.
- REICH, R. B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. **Harvard Business Review**, vol. 65, no. 3, p. 77-83.

- REUBER, R., FISCHER, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. **Journal of International Business Studies**, vol 28, no. 4, p. 807-825.
- REVOLON, F. (1999). L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME : une étude exploratoire. Cahier de recherche no. 1999-09, Université de Nancy 2, GREFIGE.
- REVOLON, F., DELECROIX C. (1998). L'acuité stratégique de l'entrepreneur. **Actes de la 7^e Conférence Internationale de l'AIMS**, Louvain-la-Neuve. Site Internet visité le 10 juillet 2000 : <http://www.essca.asso.fr/aims/actes98/papiers/REVOLON.pdf>
- RICE, G. H. Jr. (1983). Strategic Decision Making in Small Business. *Journal of General Management*, vol. 9, no. 1, p. 58-65.
- RICE, G. H. Jr., HAMILTON, R. E. (1979). Decision Theory and the Small Businessman. **American Journal of Small Business**, vol. 4, no. 1, p. 1-9.
- RICHER, A. (2002). **Jean-Claude Poitras – portrait d'un homme de style**. Montréal : Les Éditions de l'Homme.
- RISSEUW, P., MASUREL, E. (1994). The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry. **Small Business Economics**, vol. 6, p. 313-322.
- ROBBINS, S. R., DUNCAN, R. B. (1988). The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision. In: HAMBRICK, D. C. (ed.). **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers**. London: Jai Press, p. 205-233.
- ROBINSON, R. B. Jr. (1979). Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process. **Journal of Small Business Management**, vol. 17, no. 3, p. 19-27.
- ROBINSON, R. B. Jr. (1982). The Importance of 'Outsiders' in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, vol. 25, p. 80-93.
- ROBINSON, R. B. Jr., LOGAN, J. E., SALEM, M. Y. (1986). Strategic versus Operational Planning in Small Retail Firms. **American Journal of Small Business**, vol. 10, no. 4, p. 7-16.
- ROBINSON, R. B. Jr., PEARCE, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, vol. 9, no. 1, p. 128-137.
- RUE, L. W., IBRAHIM, N. A. (1998). The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business. **Journal of Small Business Management**, vol. 36, no. 4, p. 24-32.
- SAPORTA, B. (1986). **Stratégies pour la P.M.E.** Paris : Montchrestien.
- SAPORTA, B. (1990). Stratégie des petites et moyennes entreprises. **Encyclopédie de Gestion**. Paris : Économica, p. 2730-2754.
- SCHOLLHAMMER, H., KURILOFF, A. H. (1979). **Entrepreneurship and Small Business Management**. New York: John Wiley.
- SCHÖN, D. (1983). **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**. New York: Basic Books.
- SCHWENK, C. R., SHRADER, C. B. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 17, no. 3, p. 53-64.
- SENGE, P. M. (1990). **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.
- SEXTON, D. L., VAN AUKEN, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. **Journal of Small Business Management**, vol. 23, no. 1, p. 7-15.

- SEXTON, T. M., DABLE, R. D. (1976). Factors Affecting Long-Range Planning in the Small Business Firm. **Marquette Business Review**, vol. 20, no. 4, p. 158-165.
- SHUMAN, J. C., SHOW, J. J., SUSSMAN, G. (1985). Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies. **Long Range Planning**, vol. 18, p. 48-53.
- SHUMAN, J. C. (1975). Corporate Planning in Small Companies. **Long Range Planning**, vol. 8, no. 5, p. 81-90.
- SILVESTRE, H., GOUJET, R. (1996). Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. **Revue Internationale P.M.E.**, vol. 9, no. 1, p. 61-78.
- SIMON, H. A. (1957). **Administrative Behavior**. New York : MacMillan.
- SMALLBONE, D., LEIG, R. NORTH, D. (1995). The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 1, no. 3, p. 44-62.
- SMIDA, A., CONDOR, R. (2002). Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises. *Gestion*, vol. 26, no. 4.
- SNYDER, N. (1982). What is Planning Anyway: A Rejoinder. **Strategic Management Journal**, vol. 3, p. 265-268.
- STILL, T. W. (1974). **An Exploratory Investigation of Strategic Planning Behavior in Small Firms**. Ph.D. thesis. Florida State University.
- STOCKLEY, S. N., BIRLEY, S. (2000). Strategic Process Adaptation in Entrepreneurial Teams: A Real Time Micro-theoretical Perspective. **Proceedings of the Annual Babson Entrepreneurship Research Conference**.
- TIMMONS, J. A. (1990). **New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s**. 3rd ed. Homewood: Irwin.
- TORRÈS, O. (1997). Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation. **Actes de conférence de l'AIMS (Association Internationale de management stratégique)**, Montréal. Site Internet visité le 26 novembre 1999 : <http://www.essca.asso.fr/aims/montreal/torres.pdf>
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, vol. 25, no. 4, p.57-80.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M., LOCKETT, A., LEI, A. (2001). The Dynamics of Entrepreneurial Teams. **Proceedings of the Annual Babson Entrepreneurship Research Conference**.
- uit BEIJERSE, (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, no. 2, p. 162-179.
- VAN HOORNE, Th. P. (1979) Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. **Long Range Planning**, vol. 12, no. 2, p. 84-91.
- VERSTRAETE, T. (1997). Socialisation entrepreneuriale et construction de la vision stratégique du créateur d'entreprise : un essai constructiviste. **Actes du Colloque Constructivisme et Science de Gestion**. Lille (France), octobre 1997.
- VIRANY, B., TUSHMAN, M. L. (1986). Top Management Teams and Corporate Success in a Emerging Industry. **Journal of Business Venturing**, vol. 1, p. 261-274.
- WEINZIMMER, L. G. (1997). Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study. **Journal of Small Business Management**, vol. 35, no. 3, p. 1-9.

- WELSH, J. A., WHITE, J. F. (1981). A Small Business is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, vol. 59, no. 4, p. 18-32.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, p. 171-180.
- WEST, G. P. III, MEYER, G. D. (1998). To Agree or Not to Agree? Consensus and Performance in New Ventures. **Journal of Business Venturing**, vol. 13, p. 395-422.
- WYER, P. (1997). Small Business Interaction with the External Operating Environment – the Role of Strategic Management and Planning in the Small Business. **Proceedings of the Small Business and Enterprise Development Conference**.
- WYER, P. MASON, J., THEODORAKOPOULOS, N. (2000). Small Business Development and the “Learning Organisation”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 6, no. 4, p. 239-259.
- WYER, P., MASON, J. (1998). An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 4, no. 2.