



Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique

Edmilson de OLIVEIRA LIMA

Doctorant
École des HEC
Montréal

Résumé

Ce texte propose deux modèles systémiques qui décrivent la gestion stratégique dans le contexte de PME comme un processus de production d'apprentissage stratégique et de changement pour assurer la co-évolution de l'entreprise par rapport à son environnement complexe, dynamique et marqué par les transformations du monde actuel des affaires. L'approche utilisée est celle de l'apprentissage ancrée dans la théorie des systèmes. Nous présentons plusieurs avantages de cette approche par rapport à la perspective traditionnelle qui est dominante en stratégie de PME. Cette perspective regroupe les courants de la planification, du design, du positionnement, ainsi que d'autres courants confluents. La perspective traditionnelle ne correspond pas aux pratiques stratégiques réelles des PME et s'avère limitée surtout dans des conditions de complexité, de changement continu et d'imprévis, propres au monde actuel des affaires. Ce texte s'appuie sur une démarche plutôt conceptuelle et propositionnelle.

1. Introduction

Traditionnellement, le champ de l'administration est fortement influencé par le rationalisme. En stratégie, la perspective traditionnelle dominante exprime bien cette influence. Cette perspective regroupe les courants de la planification animé par Ansoff (1965), du *design* animé par Andrews (1987), du positionnement animé par Porter (1980), ainsi que leurs dérivés. Ces courants ont, comme caractéristiques centrales, le processus rationnel-analytique, le formalisme et le caractère normatif. Plusieurs auteurs ont mis en évidence des limites de ces courants (par exemple, Calori, 1998 ; Mintzberg, 1994).

Un grand problème auquel cette perspective fait face actuellement est qu'elle se montre peu compatible avec le besoin de flexibilité des entreprises et avec le dynamisme des changements du monde actuel des affaires. Cela est particulièrement problématique dans le cas des PME (d'Amboise, 1997). La perspective traditionnelle, qui n'est pas descriptive, mais normative, domine en stratégie de PME (Hanlon et Scott, 1995 ; McCarthy et Leavy, 2000). Face à ce scénario, il semble naturel de croire qu'il y a encore beaucoup à faire pour répondre à une question relativement simple en stratégie de PME : comment se déroule le processus de management stratégique dans ce genre d'entreprise ? Des auteurs comme Boussouara et Deakins (1999), Hanlon et Scott (1995), Hendry, Arthur et Jones (1995) et McCarthy et Leavy (2000) ont aussi souligné le besoin de répondre à cette question. De leur part, Huff et Reger (1987) critiquent la pratique courante en stratégie de prescrire avant de décrire.

À partir d'une démarche conceptuelle et propositionnelle, notre objectif est d'apporter quelques éléments de réponse à cette question. Profitant des atouts du concept d'apprentissage et de la systémique, utiles spécialement pour l'étude descriptive en stratégie, nous proposons deux modèles systémiques. Les dits modèles décrivent la gestion stratégique en PME comme un processus à la fois de production d'apprentissage stratégique en PME (et de la PME) et de changement pour assurer la co-évolution de la PME par rapport à son environnement complexe, dynamique et marqué par les transformations du monde actuel des affaires. Nos réflexions sont issues de l'examen des écrits surtout en systémique et en gestion (notamment sur la stratégie et la PME) et de notre vécu en milieu entrepreneurial depuis l'enfance.

Nous avons identifié quatre points qui rendent l'approche de l'apprentissage systémique (basée sur le concept d'apprentissage et ancrée dans la théorie de systèmes) très prometteuse pour la recherche dans le domaine de la stratégie de PME : (1) l'approche est appropriée dans le cadre d'une démarche descriptive de recherche – déjà soulignée par plusieurs auteurs comme étant nécessaire en stratégie de PME ; (2) la perspective systémique est à la hauteur pour approcher la complexité, les turbulences et la dynamique du monde actuel des affaires – ce qui n'est pas le cas des approches rationnelles-analytiques dominantes en stratégie de PME ; (3) le concept d'apprentissage présente des atouts qui le rendent prometteur pour le domaine de la stratégie – des atouts toutefois peu exploités en stratégie de PME ; (4) nous n'avons pu identifier aucune étude qui allie les avantages du concept d'apprentissage à ceux de la perspective systémique pour l'étude de la stratégie de PME – par sa perspective différenciée, l'utilisation d'une telle approche peut être utile pour mettre en lumière des aspects encore obscurs dans le domaine.

Chacun de ces quatre points est discuté ci-dessous.

2. Apprentissage, systémique et besoins de recherche en stratégie de PME

De nombreux auteurs soulignent certaines caractéristiques des PME qui posent problème quant à l'utilisation de la perspective traditionnelle en gestion stratégique. Marchesnay (1991) et Wyer et Mason (1998) mettent l'accent sur la complexité, la turbulence et les changements continuels propres au contexte des affaires. Selon eux, ces éléments font appel à l'apprentissage plutôt qu'aux approches formelles et rationnelles en stratégie de PME. Ces éléments poussent les PME à diminuer sensiblement l'écart temporel entre la décision stratégique et sa mise en œuvre. Cela provoque une tendance naturelle à l'utilisation de l'intuition, de l'improvisation et du *learning-by-doing* – ce qui est l'antithèse de la planification et des notions de la stratégie basée sur l'analyse.

La rigidité et la formalité de la perspective traditionnelle sont dans la contre-voie du besoin de flexibilité des PME et nuisent à leur capacité de compréhension de l'environnement (d'Amboise, 1997). De plus, certains chercheurs ont vérifié qu'elle n'est pas couramment utilisée par leurs dirigeants. Selon d'Amboise et Bakanibona (1990), plusieurs études ont révélé que les dirigeants de PME sont plus intéressés par la planification opérationnelle que par la planification stratégique. Bhidé (1996) a aussi constaté des limites de cette perspective en PME, surtout dans le cas de celles qui sont en démarrage ou en croissance rapide.

Wyer et Mason (1998) caractérisent l'environnement des PME comme étant complexe et continuellement évolutif. Dans leur étude empirique, ils concluent que c'est le processus de management stratégique, par le biais de l'apprentissage, qui promeut la compatibilisation de la condition interne de la PME par rapport à son environnement. De plus, ils constatent que la principale différence entre les PME qui connaissent un grand succès et les autres, réside dans la capacité de leur direction à évoluer dans sa façon d'apprendre (apprendre en boucle double, selon Argyris et Schön, 1978) en management stratégique.

Le travail de Vaill (1996) renforce cette lecture. Selon lui, les turbulences et la complexité de l'environnement obligent toutes les organisations et leurs membres à faire continuellement des choses pour lesquelles ils ont peu d'expérience et peu de connaissance. Cela veut dire que ces caractéristiques propres au monde des affaires exigent une grande capacité d'apprentissage des organisations eu égard au fait que cet apprentissage est impératif face au défi que représentent les aléas et les imprévus. À partir de là, ce n'est pas difficile de conclure que la capacité d'apprentissage d'une PME, si bien développée, constitue un grand atout, comme le souligne Senge (1990). Par contre, la faiblesse de l'apprentissage met l'existence de la PME en péril.

Dans les deux prochaines sous-sections, nous présentons certaines caractéristiques de la systémique et du concept d'apprentissage qui indiquent leur capacité de former la base d'une approche qui surmonte les limites de la perspective traditionnelle dominante en stratégie de PME.

2.1. La systémique à la hauteur de la complexité dans le monde actuel des affaires

Selon Ackoff (1981) et Pauchant (1997), les approches rationnelles-analytiques en gestion ne sont pas capables de traiter de la complexité du monde des affaires. Justement à partir de ce

type de constatation dans l'exécution de son travail et de ses recherches, Checkland (1999) propose la méthodologie de systèmes souples pour décrire, évaluer et améliorer les processus de solution de problèmes et d'apprentissage en management. En effet, la complexité est la qualité de ce qui ne peut pas être compris selon les techniques rationnelles-analytiques d'appréciation de la réalité et de résolution de problèmes (Ackoff, 1981 ; Pauchant, 1997). Soutenant cette même idée, Mason et Mitroff (1981) pointent la complexité en tant que nature des problèmes du monde réel. Pour dépasser les limites des approches selon lesquelles les agents stratégiques en management sont pleinement rationnels, la systémique est une voie très prometteuse. Elle est à la hauteur pour le faire, puisqu'elle est synthétique plutôt qu'analytique (Pauchant, 1997).

En plus de ces atouts, la systémique permet au chercheur en management de s'attaquer à des points centraux en stratégie : l'étude des relations dynamiques dans l'entreprise en tant que système et celle des relations de ce système et de ses sous-systèmes avec leurs contextes respectifs. L'étude menée par Fillion (1988, 1991) est un bon exemple du potentiel de la systémique en recherche de PME. Cet auteur s'est intéressé à la stratégie développée par des entrepreneurs qui ont eu du succès. En s'appuyant sur la méthodologie des systèmes souples de Checkland, son modèle systémique de la vision et des relations capte le phénomène étudié en explicitant sa dynamique processuelle. Cette propriété systémique de respect et de préservation du caractère dynamique du phénomène étudié est essentielle pour une étude qui vise le processus stratégique plutôt que le contenu de la stratégie.

2.2. Les atouts du concept d'apprentissage à mettre en valeur en stratégie de PME

Dans notre examen des écrits en gestion, nous avons identifié très peu d'études qui exploitent le concept d'apprentissage en stratégie de PME : Audet (1998), Hendry, Arthur et Jones (1995) et Wyer et Mason (1998). Compte tenu des avantages qu'il présente, ce concept mériterait d'être mis plus en valeur dans le domaine comme voie de génération de nouvelles connaissances. Leavy (1998) soutient que les caractéristiques du concept le rendent particulièrement prometteur en stratégie, car «la nature dynamique de l'apprentissage, avec son accent mis sur le changement et le renouvellement continu, est particulièrement apte pour la nouvelle économie des temps actuels, dans laquelle les stratégies doivent être continuellement développées dans des conditions de transition et de non-équilibre au niveau du secteur de marché, où les notions statiques de la stratégie comme prise de décision, positionnement et alignement, deviennent moins utiles et attirantes. » (extrait traduit).

Selon Dodgson (1993), le concept est intéressant à cause principalement des facteurs suivants : (1) sa valeur analytique large, qui se reflète dans le nombre toujours croissant de disciplines qui l'utilisent, de l'économie industrielle et du management stratégique à la théorie des organisations et à la psychologie ; (2) il est essentiellement dynamique dans sa propre nature, et son utilisation dans le développement de théories souligne ainsi la nature continue du changement des organisations ; (3) il est implicitement intégrateur et apte à intégrer les niveaux individuel, organisationnel et sectoriel d'analyse.

3. Apprentissage systémique et stratégie de PME

Malgré l'identification de quelques rares études qui exploitent le concept d'apprentissage en stratégie de PME, nous n'avons pas trouvé d'études qui mettent l'accent sur ce concept, ainsi que sur une approche systémique dans ce domaine. Cette association est la caractéristique de base de l'approche de l'apprentissage systémique en stratégie. Cette voie de recherche pourrait être explorée pour que les études en PME bénéficient des atouts du concept d'apprentissage et de la systémique.

Avoir recours au concept d'apprentissage pour chercher à dépasser les limites des approches rationnelles-analytiques en stratégie de PME a son parallèle dans le domaine plus général de la stratégie. Quinn (1980) se base sur quelques constatations troublantes concernant la planification stratégique pour proposer sa notion d'incrémentalisme logique, qui marque la naissance du courant de l'apprentissage en stratégie. Entre autres, il cite des limites concernant les PME : « *...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 ; gras ajouté)

L'approche de l'apprentissage systémique en stratégie émerge comme résonance du grand succès du travail de Senge (1990). Le travail de Redding et Catalanello (1994) en est un exemple. Senge fait une combinaison d'un type de méthodologie des systèmes souples avec la dynamique de systèmes de J. W. Forrester (Jackson, 2000), traitant de l'apprentissage selon une perspective systémique. Cette approche présente comme ses concepts centraux l'apprentissage organisationnel, l'apprentissage en boucle unique et l'apprentissage en boucle double, tous les deux ancrés dans l'œuvre de Argyris et Schön (1978). De plus, l'approche intègre le concept de vision, dont l'écart par rapport à la condition réelle et actuelle de l'organisation génère une tension créative qui incite ses membres à produire l'apprentissage et le changement.

Mettant en valeur le concept de vision, l'approche de l'apprentissage systémique tend à être utile particulièrement pour les études en stratégie de PME. Certains chercheurs ont vérifié empiriquement l'importance du concept dans ce domaine (par exemple, Carrière, 1991 ; Filion, 1988). En constatant le développement des PME à l'image de leur propriétaire-dirigeant (donc, la prépondérance de celui-ci), Filion (1988) affirme que la PME est une extension du système du propriétaire-dirigeant et que, par conséquent, une lecture systémique du concept de vision semble mieux expliquer ce qui se passe au cours du processus de management stratégique et dans son contexte que ne le font les concepts plus traditionnels (voir p. 548). Pour cet auteur, la vision est une projection, une image du futur désiré que le dirigeant a de son entreprise et de la place qu'il veut voir occupée éventuellement, par ses produits sur le marché.

Malgré les attraits des approches inspirées de Senge (1990) en stratégie, ces dernières sont inappropriées pour le développement d'un modèle descriptif du processus stratégique en PME, puisqu'elles sont normatives. Le concept central de l'œuvre de Senge (1990), celui d'organisation apprenante, ne décrit pas ce que les organisations sont, mais ce qu'elles doivent être pour atteindre une condition d'excellence. Dans l'approche de l'apprentissage

systemique en stratégie, cette perspective normative est dominante. Le travail de Redding et Catalanello (1994), *Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization*, en est un bon exemple. Cette perspective normative est aussi présente dans des travaux qui isolent le concept d'organisation apprenante de son cadre systémique de base, caractéristique du travail de Senge. Cela est le cas de la recherche de Gibb (1997) en stratégie de PME.

Toutefois, le travail de Checkland et Scholes (1999) sur la méthodologie des systèmes souples (le sigle en anglais est SSM, répandue aussi dans les écrits en français) offre une base appropriée qui permet d'approcher le management stratégique en PME selon une étude descriptive – tout en intégrant le concept de vision dans une approche d'apprentissage systémique. La SSM comprend la modélisation descriptive des processus de résolution de situations-problèmes et d'apprentissage des systèmes humains. À partir de là, les modèles produits sont utilisés comme base d'étude dans la quête d'améliorations des processus qu'ils décrivent. Dans notre approche, nous ne dépassons pas la phase descriptive des notions de base de la SSM.

4. Un modèle de la SSM décrivant le processus stratégique de PME

À l'aide de la méthodologie des systèmes souples (Checkland et Scholes, 1999), il est possible de développer un modèle relativement simple du processus de management stratégique. Pour cela, il faut obtenir les éléments du mnémonique CATWOE (*Customers, Actors, Transformation process, Weltanschauung, Owner* et *Environmental constraints*) qui concernent ce processus spécifique. Ces éléments sont les composants fondamentaux d'un processus de transformation qui prend une entité comme intrant à être changé ou transformé pour produire une nouvelle forme de l'entité originale (l'extrant, à partir de l'intrant). En ce qui concerne ce processus de transformation, les consommateurs (*Customers*) sont les récepteurs (victimes ou bénéficiaires) de ce qui est produit par la transformation ; les acteurs (*Actors*) sont ceux qui réalisent la transformation ; le processus de transformation (*Transformation process*) est le processus qui transforme l'intrant en extrant ; les images (*Weltanschauung*) sont les articulations subjectives que se font les individus pour se donner un modèle de la réalité vécue par eux – selon Filion (1988, 1991), les images incluent les humeurs, attitudes, intentions sous-jacentes au processus de perception et forment le prisme au travers duquel on regarde la réalité, en plus d'avoir une forte influence sur la vision – ; les images donnent du sens à la transformation dans le contexte ; le propriétaire (*Owner*) est celui qui a le pouvoir de déclencher ou d'arrêter le processus de transformation ; les contraintes environnementales (*Environmental constraints*) sont les contraintes comme les lois et la concurrence, lesquelles contraintes peuvent avoir un impact sur le processus de transformation.

Pour arriver à identifier les éléments du mnémonique CATWOE pour le management stratégique en PME, il faut avant tout faire certaines réflexions sur le caractère systémique du processus et des entités en cause. Dans le cadre de notre étude, cela exige d'établir les caractéristiques systémiques de base de la PME en tant que système, du management stratégique en tant que son sous-système et des relations mutuelles entre ces deux niveaux systémiques, ainsi que de leurs relations avec le contexte global (environnement). Après cela, il sera possible de comprendre le management stratégique de PME comme un processus de promotion d'apprentissage et de changement.

4.1. Le système PME et son sous-système de management stratégique

À l'instar de Kim (1993), nous prenons la PME comme un système comportemental (March et Olsen, 1975) en même temps qu'un système d'interprétation (Daft et Weick, 1984). En tant que système comportemental, elle change son comportement en réponse à une rétroaction de court terme de l'environnement – cela en accord avec des règles plus ou moins bien définies – et s'adapte à une rétroaction de long terme – cela en accord avec des règles plus générales (Cyert et March, 1963). Comme système d'interprétation, la PME repère des données sur son environnement (*scanning*), fait leur interprétation en leur attribuant du sens et apprend – en développant une connaissance sur l'interrelation entre les actions de l'organisation et l'environnement et en agissant selon cette connaissance (Daft et Weick, 1984).

Le management stratégique est un ensemble de décisions et d'activités qui détermine la progression de l'entreprise en relation avec son environnement (Filion, 1988, chap. 6). Une entreprise (une PME par exemple) est un système incité par des propos (un *purposeful system*, selon Ackoff et Emery, 1972), ce qui veut dire que son développement est guidé par une «volonté interne», en plus de respecter des dynamiques ou facteurs de l'environnement (Checkland, 1999). Comme l'environnement est dynamique, évolutif et marqué par le changement continu, le management stratégique est responsable en grande partie de la promotion de la co-évolution du système PME par rapport à lui – cela tout en cherchant aussi à réaliser les propos de la PME. Donc, le management stratégique est un sous-système de renouvellement ou, en d'autres mots, de production d'apprentissage et de changement pour assurer la co-évolution de la PME (par rapport à l'environnement), ainsi que la réalisation de ses propos.

Pour le développement de notre modèle descriptif, nous prenons le soutien continu de cette production d'apprentissage et de changement au fil du temps comme le propos central (*core purpose*) des activités de management stratégique. Utilisant une métaphore organique, le sous-système management stratégique peut être considéré comme un organe du corps organisationnel responsable en grande partie de son renouvellement par rapport aux changements du milieu externe avec lequel il maintient (et veut continuer à maintenir) une relation d'échanges vitaux en faveur de la continuité de son existence (voir De Geus, 1997). En d'autres mots, le sous-système management stratégique aide la PME dans sa quête de pérennisation.

L'opération des entreprises dans un même environnement économique (un marché), surtout dans le cas de celles qui recherchent les mêmes ressources, génère la compétition de marché – prenant pour acquis le principe économique selon lequel les ressources sont limitées. Cela veut dire que la quête de pérennisation faite par la PME est bénéfique à cette organisation, mais peut générer des pertes pour d'autres – et vice-versa. Ce genre d'interrelations entre entreprises dans l'environnement, à part une infinitude d'autres dynamiques de cet environnement, peut générer des réponses et des contre-réponses de la part des entreprises concurrentes et même non concurrentes, ce qui contribue au processus continu d'évolution de l'environnement de la PME (Emery et Trist, 1965) par rapport auquel elle doit co-évoluer.

4.2. Un modèle d'apprentissage et de changements stratégiques à partir de la SSM

Pour arriver à un modèle systémique, les éléments du mnémonique CATWOE peuvent maintenant être identifiés à partir de la description faite ci-dessus sur le management stratégique de la PME. Le processus de transformation (T) est exprimé par le propos central (*core purpose*) présenté ci-dessus. Les consommateurs (C) sont la PME elle-même comme bénéficiaire de T et les concurrents comme victimes de T. Il est facile aussi de déduire qui sont les acteurs (A) et le propriétaire (O). Ce sont le propriétaire-dirigeant et l'équipe dirigeante, qui «font» le processus de management stratégique (le T) de la PME et qui ont le contrôle sur ce processus – ils peuvent l'arrêter ou le modifier selon leur volonté. Nous avons aussi déjà mentionné au moins trois éléments des contraintes environnementales (E), soit la concurrence, la limite de ressources et la dynamique des changements. Pour en arriver aux images (W) du mnémonique CATWOE, il faudrait faire des considérations particulières à une ou à quelques entreprises spécifiques, mais cela n'empêche pas le développement d'un modèle générique – ce que nous cherchons précisément à faire.

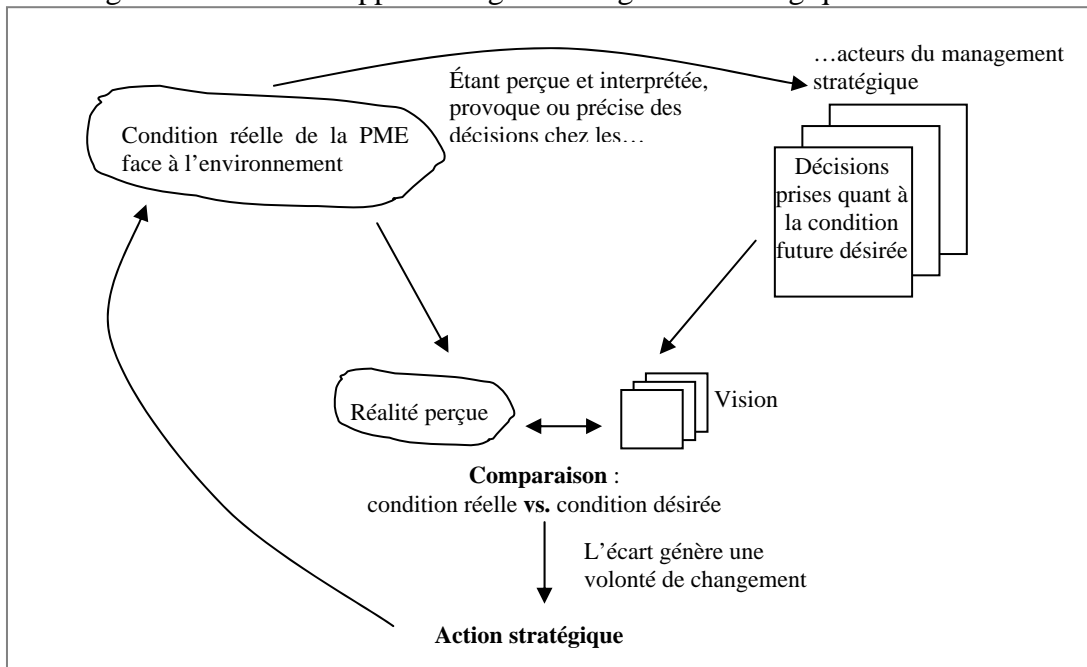
Cette collection de lettres permet déjà d'affirmer que le bénéficiaire de la transformation produite par le sous-système de management stratégique (T) est le système PME. Mais qu'est-ce qui est transformé par T ? Comme décrit ci-dessus, le sous-système de management stratégique transforme la PME en cherchant à la faire co-évoluer par rapport à l'environnement – en tant «qu'organe de renouvellement» de la PME.

À partir de ces considérations, nous pouvons utiliser la forme de base de la SSM (Checkland et Scholes, 1999, p. 7) pour modéliser et décrire le processus de management stratégique de PME. Dans cette forme de base, il y a un élément qui représente les décisions prises sur la condition future désirée par le meneur d'un processus de transformation. En stratégie de PME, cela équivaut à des décisions sur la vision. Celle-ci n'est pas nécessairement bien développée, elle peut évoluer et mieux se préciser au fil du temps¹. L'utilisation de la forme de base de la SSM en management stratégique de PME est schématisée par la figure 1.

Selon ce modèle, les acteurs du management stratégique perçoivent et tiennent compte de la réalité de la PME (l'environnement de la PME et de sa condition stratégique face à lui), ce qui relève des activités de la PME comme un système d'interprétation (Daft et Weick, 1984). Les éléments retenus dans le processus de perception et d'interprétation de la condition réelle de la PME peuvent inciter les décideurs à prendre de nouvelles décisions ou à préciser des décisions déjà prises ayant un impact sur la vision.

¹ Filion (1988) parle de trois états possibles de la vision : vision embryonnaire (elle est peu élaborée, elle est une ambition à réaliser) ; vision développée (un état souhaitable pour la vision) ; vision formulée (elle est explicite, détaillée et exprimée avec précision).

Figure 1 : Modèle d'apprentissage et changement stratégiques de PME



Les activités de management stratégique cherchent à produire la pérennisation de la PME dans des conditions d'échanges avec l'environnement favorables aux intérêts de l'entreprise, ainsi qu'à la réalisation de la vision pour l'entreprise. L'écart trouvé entre cette condition future désirée et la condition stratégique actuelle de la PME génère une volonté de changement (ou tension créative) qui incite les acteurs du management stratégique à transformer la réalité de la PME par le biais d'actions stratégiques. Les effets des actions stratégiques sur la réalité sont perçus et évalués par les acteurs du management stratégique, ce qui génère une rétroaction dans le processus favorable aux décisions de continuité ou d'ajustement de la vision en cours comme déterminant de la logique d'action stratégique. Il est possible aussi que la vision passe par un changement accentué, ce qui redéfinit la logique d'action stratégique. Ici, la considération de cette rétroaction pour le changement de la vision et de l'action stratégique relève des activités de la PME comme un système comportemental (March et Olsen, 1975).

Ainsi, les décisions stratégiques peuvent apporter des changements à la vision en vigueur et peuvent même provoquer l'abandon de cette vision pour l'adoption d'une nouvelle. Filion (1988 ; 1991) a constaté empiriquement que la vision évolue dans le temps (par exemple, elle évolue de l'état de vision émergente à état de vision centrale), pouvant parfois être substituée par une autre, selon la progression de l'apprentissage du propriétaire-dirigeant déterminé principalement par les relations interpersonnelles de ce dernier. Le changement de la vision implique un changement du comportement potentiel du système PME, ce qui caractérise l'apprentissage, comme le dit Huber (1991, p. 89) : «An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed.» À partir du travail de Argyris et Schön (1978), les changements mineurs, ajustements ou compléments apportés à la vision en vigueur peuvent être considérés comme un apprentissage stratégique en boucle unique du système PME, car la logique d'action stratégique de ce système passe par un changement

mineur. Selon les mêmes auteurs, les changements aboutissant à la substitution de la vision peuvent être considérés comme un apprentissage stratégique en boucle double, car la logique d'action stratégique de ce système passe par un changement majeur.

Le modèle de la figure 1 présente le management stratégique en PME comme un processus circulaire et interactif d'apprentissage. Il présente une phase de formulation de la vision et une phase de mise en œuvre, où la réalité est changée par l'action stratégique pour produire la réalisation de la vision. Gladstein et Quinn (1985) décrivent le processus stratégique des grandes et des petites entreprises aussi comme un cycle d'interaction entre une phase de formulation et une phase de mise en œuvre. En faisant la présentation de ce cycle au fil du temps, les auteurs obtiennent une spirale comme représentation du processus stratégique.

Les phases de formulation et de mise en œuvre sont liées l'une à l'autre et se produisent mutuellement comme le décrit Normann (cité par Redding et Catalanello, 1994) :

«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.»

5. Apprentissage stratégique en PME sous la prépondérance du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est un agent central de définition des caractéristiques de la PME. Cette relation étroite entre le propriétaire-dirigeant et la PME a été vérifiée par un grand nombre de chercheurs qui montrent un intérêt spécial pour ce thème (par exemple : Castaldi, 1986 ; Filion, 1988, 1991 ; Miller et Toulouse, 1986). Selon Hafsi (1985), cette relation tend à ne pas être aussi étroite dans le cas des grandes entreprises. Pour cet auteur, le dirigeant de petite entreprise est un «manager direct», puisqu'il a «une connaissance directe et intime de la situation. Il peut alors faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté en faisant appel à son expérience et à son intuition» (p. 6). Pour Hafsi, cela n'est pas le cas des grandes organisations, où la division du travail est généralement plus profonde. Le propriétaire-dirigeant est l'agent prépondérant dans la PME, qui se développe à son image (Filion, 1988). En ce sens, la PME peut être vue comme une organisation idiosyncratique.

À partir de ces considérations et d'une perspective systémique, nous proposons le modèle de la figure 2 qui vise à représenter la dynamique d'interaction de la PME et ses membres avec le propriétaire-dirigeant. Son format radial représente visuellement l'irradiation des influences internes qui définissent l'apprentissage stratégique de la PME, et ce, principalement à partir du propriétaire-dirigeant qui est prépondérant dans ce processus (Wyer et Mason, 1998). Ce modèle est intimement associé au modèle d'apprentissage et de changement stratégiques de PME (figure 1), pouvant aider à comprendre la formulation de la vision comme un processus d'interaction entre les membres de la PME, notamment sous influence du propriétaire-dirigeant et de son équipe de direction.

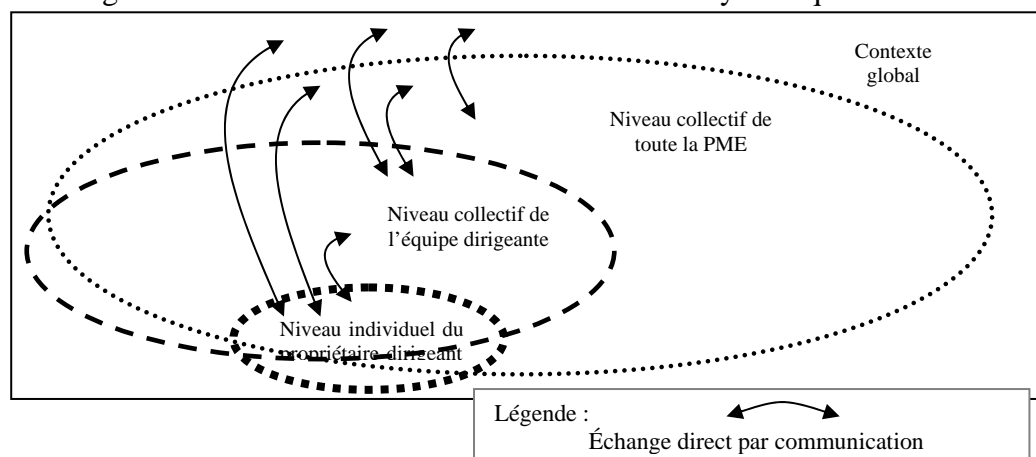
Dans le modèle radial (figure 2), où le noyau dur correspond au propriétaire-dirigeant, un niveau systémique interagit avec les autres de façon directe – ce qui est représenté par les

flèches – ou de façon indirecte par la médiation d’un autre niveau. Par exemple, en ce qui concerne le partage de la vision du propriétaire-dirigeant, son niveau systémique interagit directement et indirectement avec le niveau de toute l’organisation. L’interaction directe par communication est représentée par la flèche qui relie directement les deux niveaux, tandis que l’interaction indirecte est celle qui se fait avec la médiation de l’équipe dirigeante.

Une version préliminaire de ce modèle pourrait présenter les niveaux systémiques du propriétaire-dirigeant et de l’équipe dirigeante complètement insérés dans les frontières qui limitent le niveau de toute la PME. Toutefois, le niveau systémique du propriétaire-dirigeant et celui de l’équipe dirigeante ne sont pas totalement internes au système PME dans la réalité, étant donné que certaines de leurs dimensions échappent à la sphère organisationnelle et du travail – tout en pouvant l’influencer. Pour respecter ce trait de la réalité des PME, le modèle présente une portion des niveaux systémiques du propriétaire-dirigeant et de l’équipe dirigeante qui est extérieur au système PME.

Comme l’explique Kim (1993), dans son article *The Link between Individual and Organizational Learning*, l’apprentissage collectif dans une organisation ne peut arriver que par l’institutionnalisation de l’apprentissage individuel, ce qui se fait par la mise en commun (partage), dans la collectivité, des images (*weltanschauung*) individuelles. En contexte d’apprentissage stratégique de PME, cela implique le partage de la vision, qui est liée de façon intime aux images (Filion, 1991). En ce sens, ce dernier modèle peut être compris comme un modèle d’irradiation de l’apprentissage entre les niveaux de subjectivité en PME à partir surtout du propriétaire-dirigeant comme donneur de sens central (*sensegiver*, selon Gioia et Chittipeddi, 1991, qui parlent de la transmission de la vision entre individus). Ce dernier modèle la PME et la formulation de la vision à son image, en grande partie par ce qu’il a déjà appris et par ce qu’il apprend encore dans sa vie personnelle et dans sa vie au travail – ses images, sa vision, son *savoir-être*, son *savoir-faire*, son *savoir-devenir* et ses connaissances (Filion, 1988 ; 1991).

Figure 2 : Modèle des relations entre les niveaux systémiques en PME



La communication est un élément fondamental pour la formulation de la vision pour l’entreprise. La formulation comme processus d’apprentissage repose sur des activités d’acquisition de connaissances, l’échange, l’interprétation et la rétention d’informations (Huber, 1991) – des activités qui ont un caractère communicationnel certain (Giroux et

Taylor, 1995). De leur part, Robbins et Duncan (1988) soutiennent aussi l'importance de la communication pour la formulation de la vision. Ils s'appuient sur les idées de Karl Weick, pour qui la convergence des interprétations entre les membres d'une entreprise caractérise l'acte d'organiser (*organizing*), convergence qui est obtenu justement par la communication.

Selon Robbins et Duncan, pour développer la vision organisationnelle, le dirigeant forme son interprétation de l'environnement en écoutant et en interagissant avec les gens qui l'entourent, puis il forme sa vision individuelle en conséquence et la communique aux autres membres de l'équipe de direction et de l'organisation afin de la partager avec eux et de s'assurer de leur engagement pour sa mise en œuvre. Toutefois, pour les auteurs, la participation d'acteurs multiples (ceux de l'équipe de direction) dans la prise de décision stratégique implique que la vision du dirigeant ne sera pas automatiquement transformée en vision organisationnelle. Robbins et Duncan (1988) soulignent que la vision organisationnelle tend à être celle résultante de la négociation entre les membres de l'équipe de direction. Pour les auteurs donc la vision négociée tend à être plus importante pour l'organisation que la vision individuelle du dirigeant, car le processus de négociation génère l'engagement des personnes pour la réalisation de la vision résultante.

Le propriétaire-dirigeant est le principal *stakeholder* (Mitroff, 1983) interne dans sa PME pour définir la vision². Cependant, malgré sa prépondérance, il ne peut pas être considéré comme le seul décideur à formuler la vision organisationnelle de son entreprise. Les membres de son entreprise, principalement son équipe de direction, sont eux aussi des *stakeholders* internes qui influencent la formulation de la vision pour l'entreprise. Cela est cohérent avec les résultats de l'étude empirique de Filion (1988), qui a constaté que les relations entretenues par le propriétaire-dirigeant sont déterminantes pour le développement de la vision.

Les considérations présentées sur le modèle pourraient être ajustées selon d'autres scénarios – coexistence de plusieurs propriétaires-dirigeants ou inexistence de l'équipe dirigeante. Malgré la reconnaissance de la prépondérance du propriétaire-dirigeant en PME, on ne peut accorder trop de crédit à la conception courante qui considère la PME comme une entreprise de structure simple à «une seule tête» (Mintzberg, 1979). Souvent, les PME présentent plus d'un seul propriétaire-dirigeant – beaucoup de PME sont démarrées et opérées par des partenaires. Dans ce cas, l'un tend à être un *stakeholder* interne (Mitroff, 1983) très important par rapport à l'autre et, ensemble, ils forment déjà une équipe de direction.

6. Considérations finales

Ce travail signale l'utilité de la SSM pour la description du management stratégique en PME. Nous avons utilisé les notions de base de cette méthodologie pour approcher de façon générique l'ensemble des PME, tenant compte des caractéristiques indiquées par des recherches comme typiques à ces entreprises. Dans le cas spécifique d'une PME, la SSM pourrait être appliquée de façon plus poussée, prenant en compte les aspects spécifiques de la PME en question et des acteurs de son management stratégique. Cette utilisation plus spécifique serait propice même à l'appréciation des modèles descriptifs obtenus comme base

² Le *stakeholder* dans le travail de Mitroff (1983) est une partie prenante qui exerce de l'influence sur la subjectivité des agents organisationnels, c'est-à-dire, sur leurs images, fondements de leurs décisions et actions concernant l'organisation.

pour une intervention d'amélioration du processus stratégique de la PME. En d'autres mots, cela impliquerait l'utilisation de la SSM en entier, non seulement de ses premières étapes descriptives comme nous avons fait dans le présent travail.

Le modèle descriptif résultant de notre utilisation de la SSM (figure 1) représente le management stratégique en PME comme un processus circulaire d'apprentissage, où la formulation et la mise en œuvre se définissent mutuellement et continuellement. Cela diffère significativement de la conception linéaire de la perspective traditionnelle en stratégie. La notion d'apprentissage stratégique circulaire est plus compatible avec la condition de complexité, d'instabilité et d'imprévisibilité du monde actuel des affaires. Souvent les acteurs stratégiques peuvent faire face à l'ambiguïté et n'avoir qu'une idée vague sur la solution à adopter ou comment évaluer un problème en cause. Dans des telles circonstances, la notion d'apprentissage stratégique circulaire admet l'improvisation et les solutions peu structurées, comme Gladstein et Quinn (1985) le signalisent. Étant intégrées au processus d'apprentissage stratégique, les deux peuvent évoluer au fil du temps et même former un nouveau pattern d'action (stratégie émergente), en plus d'apporter des changements à la vision.

Selon les deux modèles d'apprentissage développés (figures 1 et 2), à partir du propriétaire-dirigeant comme donneur de sens central qui est prépondérant en apprentissage stratégique de PME, le management stratégique engage les membres de l'organisation à entreprendre des actions organisationnelles jugées nécessaires pour changer la réalité de la PME en fonction de son environnement, et ce, en vue de réaliser la vision apprise et devenue partagée. Dans l'intégration des modèles, il y a trois niveaux d'apprentissage stratégique qui sont en constante relation dynamique : (a) le niveau individuel du propriétaire dirigeant ; (b) le niveau collectif des membres de l'équipe de direction qui participent au management stratégique; (c) le niveau de toute l'organisation. Chacun de ces niveaux apprend dans le processus stratégique en formant du sens (*sensemaking*) et transmet aux autres niveaux des éléments de son apprentissage en donnant du sens (*sensegiving*).

Cette perspective du management stratégique met en valeur les relations internes entre les membres de la PME et admet la participation d'autres personnes, au-delà d'un propriétaire-dirigeant seul, dans la formulation de la vision qui va gouverner l'action stratégique. Cela représente une voie prometteuse pour des contributions complémentaires aux études en stratégie de PME, qui sont plutôt limitées à l'idée de la PME comme une organisation «à une seule tête». Cette conception limite la formulation stratégique à un seul propriétaire-dirigeant et néglige la réalité d'une grande parcelle des PME, soit celles dirigées par co-propriétaires-dirigeants et qui comptent sur une équipe de direction en management stratégique.

Basés sur une démarche plutôt conceptuelle, les modèles descriptifs proposés ci-dessus offrent un cadre de lecture pour la dynamique d'interaction entre acteurs multiples en management stratégique des PME. Cependant, malgré le fait que plusieurs études citées renforcent l'argumentation de ce travail, sa principale limite réside dans son caractère notamment propositionnel. Pour être dépassée, cette limite demande des études empiriques sur l'apprentissage stratégique et sur l'équipe de direction en stratégie de PME. Quelques questions spécifiques, touchées plus ou moins intensément dans notre démarche, mériteraient une attention spéciale dans des études futures du domaine, en raison du manque de connaissances les concernant. C'est le cas des questions suivantes : Comment se développe la

vision pour la PME en cas de co-proprétaires-dirigeants ? Comment se développe la vision en cas d'équipe de direction dans laquelle certains membres n'ont pas de participation dans la propriété de la PME ? Est-ce que le champ de travail de chaque dirigeant dans la PME joue un rôle dans sa participation (si cette participation existe) dans la formulation de la vision ? Si oui, lequel et comment ? Est-ce que l'apprentissage individuel et l'expérience de chacun de ces dirigeants joue un rôle dans la formulation de la vision ? Si oui, lequel et comment ?

Les recherches caractérisent très souvent la PME comme étant fragile face aux forces de son environnement. Ses faibles ressources sont mises en évidence comme étant l'une des principales causes de cette fragilité. Cette dernière détermine en grande partie le besoin d'une flexibilité structurelle stratégiquement centrale en PME (Kao, 1989) et modèle le processus stratégique, comme Marchesnay (1991) le soutient :

« L'environnement semble être une composante incontournable du mode de structuration des organisations, **tout particulièrement pour les PME**. Celles-ci sont confrontées à des problèmes de vulnérabilité, de dépendance et d'agressivité, **dont la densité modèle les processus de prise de décision stratégique** » (p. 135, gras ajouté).

La complexité et l'instabilité environnementales sont croissantes, ayants pour cause des facteurs nombreux et interdépendants, comme la globalisation et les révolutions technologiques de l'information et des communications. Comme souligné par Vaill (1996) et par Wyer et Mason (1998), c'est l'apprentissage qui permet aux entreprises de maintenir leur compatibilité par rapport au contexte évolutif et, ainsi, de continuer à exister. Mais, pour apprendre, il est indispensable de connaître l'environnement par le repérage (*scanning*) d'informations le concernant (Daft et Weick, 1984). Dans les modèles proposés ci-dessus, l'importance de la lecture de l'environnement est explicitée.

Comme les modèles que nous avons développés l'indiquent, les activités de repérage (ou de veille stratégique) portent une contribution expressive à l'apprentissage du système PME. Quelques études empiriques citées par Audet (2001) renforcent cette conclusion, en plus de signaler que la capacité d'apprentissage supérieur est associée au succès des PME dans les secteurs de haute technologie. Vu que les connaissances à ce sujet sont encore superficielles, l'étude de la veille stratégique en association à une approche d'apprentissage organisationnel de la PME est une piste de recherche fort prometteuse, comme le dit aussi Audet (2001), une piste qui mériterait l'attention des chercheurs au futur.

Bibliographie

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for*. New York: John Wiley and Sons.
- Ackoff, R. L., Emery, F. E. (1972). *On Purposeful Systems*. Chicago: Aldine – Atherton.
- 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.
- Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley.
- 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 X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec. 13 à 15 juin.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- 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.
- Boussouara, M., Deakins, D. (1999). Market-Based Learning, Entrepreneurship and the High Technology Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol 5, n. 4, p. 204-223.
- Calori, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, vol. 19, n. 2, p. 281-306.
- Carrière, J.-B. (1991). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 4, n. 1, p. 34-56.
- Castaldi, R. M. (1986). An Analysis of the Work Role of CEOs of Small Firms. *American Journal of Small Business*, vol. 1, n. 1, p. 63-64.
- Checkland, P. (1999). *System Thinking, System Practice – Includes a 30 Years Retrospective*. Chichester: Wiley.
- Checkland, P., Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action – Includes a 30 Years Retrospective*. Chichester: Wiley.
- Cyert, R. M., March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- d'Amboise, G. (1997). *Quelle gestion stratégique pour la PME ?* Presses Inter-Universitaires, p. 35-48.
- d'Amboise, G., Bakanibona, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n. 2, p. 147-166.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 284-295.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literature. *Organization Studies*, vol. 14, n. 3, p. 375-394.

- Emery, F., Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, vol. 18, p. 21-32.
- 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. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal : Les Éditions de l'Entrepreneur.
- Gibb, A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, vol. 15, n. 3, p. 13-29.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 6, p. 433-448.
- Giroux, N., Taylor, J. (1995). Le changement par la conversation stratégique. In: Noël, A., Véry, P., Wissler, M. (eds.). *Perspectives en management stratégique*. Tome III: 1994/95. Paris: Economica.
- Gladstein, D., Quinn, J. B. (1985). Making Decisions and Producing Action: The Two Faces of Strategy. In: *Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hafsi, T. (1985). Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie. *Gestion*, février, p. 6-14.
- 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.
- Hendry, C., Arthur, M., Jones, A. (1995). *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. London: Routledge.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Litteratures. *Organization Science*, vol. 2, n. 1, p. 88-115.
- Huff, A. S., Reger, R. K. (1987). A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, vol. 13, n. 2, p. 211-236.
- Jackson, M. C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York : Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Kao, R. W. (1989). Entrepreneurial Strategy . In : _____. *Entrepreneurship and Enterprise Development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, p. 33-56.
- Kim, D. (1993). The Link between Individual Learning and Organisational Learning. *Sloan Management Review*, vol. 35, n. 1, p. 37-50.
- Leavy, B. (1998). The Concept of Learning in the Strategy Field: Review and Outlook. *Management Learning*, vol. 29, n. 4, p. 447-466.
- March, J. G., Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, vol. 3, p. 147-171.
- 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.
- Mason, R. O., Mitroff, I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques*. New York: John Wiley and Sons.
- Mccarthy, B., Leavy, B. (2000). Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. *IBAR*, vol. 21, n. 2, p. 55-80.
- 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. (1994). *Grandeurs et décadences de la planification stratégique*. Paris : Dunod.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pauchant, T. (1997). La gestion des systèmes complexes – définition, nécessité et apprentissage. Montréal : École des HEC. Document non publié.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin.
- Redding, J. C., Catalanello, R. F. (1994). *Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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 Studing Top Managers*. London: Jai Press, p. 205-233.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Vaill, P. B. (1996). *Learning as a Way of Being – Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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, n. 2.