

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

Edmilson Lima
Université régionale de Blumenau
Brésil

edmilsonlima@furb.br

Résumé

L'article présente la synthèse d'une recherche dont le but visait à décrire et expliquer la formation et l'évolution de la vision partagée (image mentale partagée d'une condition future désirée à réaliser) des équipes de direction de quelques PME brésiliennes et canadiennes. Les méthodes de recherche utilisées sont qualitatives. Les résultats de recherche n'indiquent pas de différences du phénomène étudié dans les PME dues aux variations de région, pays ou secteur d'activité des PME étudiées. Les principaux modèles explicatifs du phénomène étudié apparaissent dans le présent article. Plusieurs besoins de recherche et les implications des résultats sur la pratique du management stratégique sont présentés en conclusion.

Introduction

Très souvent, les PME sont créées et/ou dirigées par une équipe de direction. Cela implique que beaucoup de PME possèdent une équipe de direction à la tête de leur management stratégique. Toutefois, les phénomènes liés à ces équipes dans le management stratégique nécessitent de recherches accrues dans le domaine de la gestion. Il en est de même pour celui de l'entrepreneuriat, car bon nombre de ces équipes sont en fait des équipes entrepreneuriales. Dans la présente communication, nous définissons cette équipe comme étant composée des copropriétaires-dirigeants chargés de la gestion stratégique ainsi que du président du conseil d'administration (le cas échéant).

En plus d'études sur les équipes de direction, la recherche en stratégie de PME manque d'études descriptives (Hanlon et Scott, 1995 ; Lima, 2004 ; McCarthy et Leavy, 2000). La perspective dominante en stratégie de PME se caractérise comme normative et axée notamment sur les notions dérivées des approches traditionnelles en stratégie (Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000) comme celles de la planification formelle et d'autres qui mettent de l'avant les procédures rationnelles analytiques.

Tout comme dans le domaine plus large de la stratégie, dans celui plus spécifique de la stratégie de PME, beaucoup d'auteurs ont inversé la séquence logique « décrire pour ensuite prescrire », que, idéalement, les chercheurs étaient sensés respecter. Cela rend valide encore aujourd'hui la critique de Huff et Reger (1987) adressée aux diffuseurs d'une telle inversion. Face à ce constat, il faut prioriser les études descriptives en stratégie de PME. Par conséquent, des études pour répondre à une question des plus simples et fondamentales deviennent nécessaires. Voici la question : *comment se caractérise le processus de management stratégique des PME ?* Plusieurs écrits comme ceux de Hanlon et Scott (1995), Hendry, Arthur et Jones (1995) et McCarthy et Leavy (2000) renforcent le besoin de chercher des réponses à cette question.

Parmi la grande variété de questions plus spécifiques pouvant contribuer à obtenir des réponses à la question précédente, nous nous penchons sur celle qui, selon les lacunes que nous soulevons, mérite de façon accentuée l'attention des chercheurs, soit : *comment se forme et évolue la vision partagée de l'équipe de direction des PME ?*

Le présent article résume une recherche d'environ cinq ans ayant pour objectif de générer des contributions pour répondre à cette dernière question.

1. Vision et équipe de direction : centre de l'intérêt de recherche

Grand nombre d'études sur la vision la considèrent d'importance fondamentale pour les PME et, pour cette raison, soulignent le besoin de la privilégier pour comprendre le management stratégique de ces organisations (Allali, 2003 ; Bayad et Garand, 1998 ; Fillion, 1988, 2004 ; Wyer et Mason, 1998). Selon Fillion (1991, 2004), la vision consiste en une projection, une image du futur désirée et entretenue par un dirigeant de son organisation et de l'espace qu'il souhaite occuper avec ses produits dans le marché. De façon simplifiée, on peut comprendre la vision comme étant une image mentale qu'un dirigeant ou groupe de dirigeants entretiennent d'une condition future à atteindre.

Considéré comme un des plus importants chercheurs sur la vision en contexte de PME et un spécialiste reconnu en entrepreneuriat, Fillion (1988, 1991, 2004) estime le concept de vision fondamental en entrepreneuriat. Cela le mène à affirmer que, de façon simplifiée, on peut comprendre l'entrepreneur comme un concepteur et un réalisateur de visions. Cette condition du concept de vision fait en sorte que son étude, même lorsqu'elle se fait en stratégie de PME, puisse apporter des contributions pour le domaine de l'entrepreneuriat.

Dans les PME, le processus stratégique repose surtout sur la façon de penser et sur les activités des propriétaires-dirigeants, qui, très souvent, ne peuvent pas compter sur l'aide d'autres personnes dans la gestion. La gestion axée essentiellement sur ces acteurs représente l'une des raisons de la grande importance de la vision pour les PME. Une autre raison découle du fait que, dans les PME, le processus stratégique apparaît relativement peu élaboré quant à l'utilisation de techniques administratives et de méthodes analytiques. La compréhension des choses, la capacité de jugement, l'intuition et les aspirations personnelles des propriétaires-dirigeants deviennent alors centrales dans le management stratégique – et ces éléments sont étroitement liés à la vision.

Les études sur la vision dans les PME s'appuient traditionnellement sur la notion qu'elle découle d'une seule personne : un seul propriétaire-dirigeant, fréquemment vu par les chercheurs comme un entrepreneur. Cela est en bonne partie la conséquence de la perspective dominante en administration selon laquelle la PME est une organisation « d'une seule tête », c'est-à-dire avec un seul dirigeant et de structure simple, comme indiqué dans l'une des configurations décrites par Mintzberg (1996). Ce point de vue cohérent avec la perspective *one man show* intègre aussi la tradition en entrepreneuriat de voir la création et la direction des PME comme un processus mené par une seule personne, l'entrepreneur.

La force de cette perspective en administration a contribué à ce que l'on néglige depuis longtemps les équipes de direction dans l'étude des PME. L'intérêt de quelques chercheurs pour ce thème est récent et essentiellement centré sur les cas de PME en phase de création, d'une durée moyenne de deux ans à partir de la fondation, selon la littérature. Traitant des PME dans cette phase, ils sont spécialement attirés par un type spécifique d'équipe de direction, soit l'équipe entrepreneuriale.

Malgré cela, les chercheurs n'ont pas encore porté leur attention sur la formation et l'évolution de la vision partagée des codirigeants membres des équipes de direction de PME. Ce thème est à la base d'un besoin de recherches d'une grande importance, vu la centralité de la vision soulignée par beaucoup d'études sur les PME et, comme souligné par plusieurs autres, l'importance des équipes de direction pour grand nombre de PME. Des auteurs comme Gartner, Shaver et Gatewood (1994) et Reich (1987) critiquent le mythe de l'« entrepreneur héros », marque traditionnelle des écrits sur la gestion de PME et l'entrepreneuriat. Pour eux, plutôt que les initiatives individuelles, ce sont les initiatives collectives qui conduisent vraiment au succès des entreprises et à l'enrichissement des pays.

1.1. Vision et apprentissage en stratégie de PME

Certains auteurs soulignent des caractéristiques des PME qui posent problème quant à l'utilisation de la perspective traditionnelle en management 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 dirigeants de PME à diminuer sensiblement l'écart temporel entre la décision stratégique et la mise en œuvre, en plus de revoir certaines décisions prises ou de reculer face à d'autres.

Cela provoque une tendance naturelle à l'utilisation de l'intuition, de l'improvisation et du *learning-by-doing* – ce qui représente l'antithèse de la planification classique et des notions de stratégie basées sur l'analyse et le rationalisme poussés. Wyer et Mason (1998) concluent que l'apprentissage se révèle un processus central pour le management stratégique des PME et, donc, central aussi pour rendre compatible la condition de ces organisations avec celle de leur environnement.

Le phénomène étudié dans notre recherche, soit la formation et l'évolution de la vision partagée des codirigeants de PME, est étroitement lié à l'apprentissage organisationnel. Les processus de formation et d'évolution impliquent évidemment des changements de l'état des choses, ce qui implique, bien entendu, que le phénomène étudié est relatif à des changements d'état de la vision partagée. Dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel, les changements de la logique des actions stratégiques, comme les changements de la vision partagée, sont associés à l'apprentissage.

À la lumière des écrits classiques d'Argyris et Schön (1978), les changements touchant la vision dans une entreprise se basent sur l'apprentissage organisationnel en boucle double promu par les membres de l'organisation – notamment par les dirigeants, lorsqu'on parle des questions stratégiques. Pour les auteurs, l'apprentissage organisationnel se passe lorsque les membres répondent aux changements des milieux interne et externe de leur organisation en modifiant, à leur tour, la logique d'action en vigueur pour corriger les différences réelles ou prévues (les « erreurs ») entre les résultats recherchés par le moyen de leurs activités et les résultats effectivement obtenus avec ces activités.

L'approche de l'apprentissage systémique selon une perspective descriptive (Lima, 2004) fut utilisée pour réaliser la recherche présentée ici. Elle s'emploie bien avec les études descriptives en stratégie de PME qui se penchent sur la vision tout en observant l'importance de l'apprentissage.

Le but majeur de l'étude visait à répondre pleinement et de façon bien fondée à la question de recherche. Le phénomène étudié paraît clairement identifié dans cette question : *la formation et l'évolution de la vision partagée au sein des équipes de direction des PME étudiées*. Vu que le phénomène constitue un construit subjectif entretenu dans l'esprit des codirigeants, la perspective d'étude choisie est interprétative, inspirée de la théorie des systèmes flexibles (Checkland, 1981; Checkland et Scholes, 1990). Cette perspective constitue une caractéristique essentielle de la l'approche de l'apprentissage systémique utilisée de façon descriptive.

2. Méthodes : privilégiant le qualitatif

L'étude visait essentiellement la description et la compréhension des processus qui composent le phénomène d'intérêt selon leur séquence temporelle et leur intégration à leur contexte. Ainsi, nous ne voulions pas nous attarder sur l'analyse des relations entre variables quantitatives pour expliquer les processus en cause. Dans cette situation, la méthode d'étude

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

de cas se révèle la plus appropriée (Yin, 1994). Elle fut adoptée selon une approche qualitative, nécessaire pour que soit pris en considération le contexte du phénomène sous étude en administration (Pettigrew, 1992).

Les méthodes utilisées s’inspirent notamment des propositions d’Eisenhardt (1989). Les contributions de cette auteure s’orientent vers la théorisation sur le phénomène approché à partir de l’étude qualitative et inductive de cas multiples (*replicative case research*). Toutefois, les méthodes intégraient un cadre conceptuel et une revue de littérature au début de la recherche dont la forme et le contenu ont trouvé leur forme définitive à la fin de l’étude. Ce fait caractérise une composition inductivo-déductiviste de la perspective méthodologique utilisée, une perspective intermédiaire entre celle d’Eisenhardt (1989) et celle de Yin (1994).

L’échantillon de recherche se compose des six PME présentées dans le tableau 1. Lors de leur étude, nous avons mis l’accent sur l’analyse en profondeur des données relatives à chaque entreprise (analyse intra-site) et sur l’analyse comparative (analyse inter-site) des constatations émergentes des différents cas (Miles et Huberman, 1994).

Tableau 1 : composition de l’échantillon de recherche

Groupe	PME (condition dans le cycle de vie) Création/ localisation	Équipe de direction nb.membres/type	Employés dans l’année des entretiens	Secteur d’activité
PME TECHNOLOGIQUES	WK Sistemas (PME à succès - maturité stable) 1984 / Blumenau - S.C. - Brésil	3 (mixte : familiale- non familiale)	65 (2001 / entretiens aussi en 2000)	Informatique (production de logiciels de comptabilité et de gestion). Voir: www.wk.com.br
	Microvet (PME à succès – croissance dynamique) 1989 / Viçosa - M.G. - Brésil	2 (familiale: mari-femme)	15 (2000 / entretiens aussi en 2001)	Biotechnologie – fabrication de vaccins autogènes pour porcs // services vétérinaires et microbiologiques pour porcheries. Voir: www.microvet.com.br
	Theratechnologies (PME à succès – maturité, croissance) 1993 / Montréal - Canada	3 (non familiale, avec conseil d’administration)	60 (en 2001)	Biotechnologie pharmaceutique – recherche et production de médicaments pour humains. Voir: www.theratech.com
PME CLASSIQUES	Alpha* (PME à succès – maturité stable) 1989 / État Santa Catarina - Brésil	2 (non familiale)	400 (en 2000)	Confection de vêtements unisexes sous accord de <i>private label</i> avec les clients (prêt-à-porter)
	Paulienne (PME à succès – maturité, croissance dynamique) 1986 / Muriaé – M.G. - Brésil	4 (familiale: parents et enfants)	98 (en 1999)	Confection de pyjamas et de camisoles de nuit (prêt-à-porter) Voir: www.paulienne.com.br
	Poitras Design (affectée par des problèmes financiers et à caractère sévère et persistant, cette PME a été dissoute après son assimilation en tant que division d’une autre PME à la fin 1990. La PME résultant de la fusion a fait faillite en 1995) 1987 / Montréal - Canada	3 en 1989 (non familiale, avec conseil d’administration en 1990)	10 en 1989-1990 (entretiens réalisées en 2000 et 2001, ajouts suite à des recherches documentaires en profondeur)	Service de design et confection (par l’engagement de fabricants sous-traitants) de vêtements de haut de gamme pour hommes et femmes. Sur le travail de l’ex-dirigeant, voir: www.jeanclaudepoitras.com

Nom fictif. Les codirigeants n’ont pas signé l’autorisation permettant l’identification de l’entreprise.

N.B.: Des textes décrivant d’autres caractéristiques des PME mentionnées dans ce tableau sont accessibles sur les sites www.hec.ca/centredecas et www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat (section des cahiers de recherche).

L’échantillon de PME (tableau 1) fut établi selon le niveau élevé de correspondance de chaque entreprise aux critères suivants de sélection : 1) avoir (ou avoir eu – si l’entreprise était déjà fermée) les caractéristiques qualitatives d’une PME, c’est-à-dire, propriété et gestion indépendantes de toute autre entreprise, gestion personnalisée selon la façon de faire et les intérêts des dirigeants et une part relativement petite du marché ; 2) avoir (ou avoir eu) jusqu’à 499 employés dans l’industrie ou jusqu’à 99 dans le commerce ou les services, selon

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

le critère quantitatif de définition des PME le plus utilisé au Brésil ; 3) rendre possible des entrevues avec au moins un fondateur afin de connaître tout l'historique de l'entreprise depuis sa création ; 5) exister (ou avoir existé) au moins depuis trois ans, en plus de contribuer à la diversité des données obtenues concernant les types d'équipes de direction (familiale, non familiale, mixte, avec ou sans conseil d'administration), localisation géographique, condition d'existence (fermée ou active) et secteur d'activité.

Ces derniers critères (mentionnés au point 5 ci-dessus) devaient assurer que l'échantillon serait riche en données provenant de types variés de PME, de façon à promouvoir la saturation théorique. Celle-ci fut obtenue avec six PME, ce qui a permis de clore le processus de formation de l'échantillon – étant donné que l'ajout d'autres PME ne produisait plus de connaissances significatives pour répondre à la question de recherche.

La collecte de données est basée sur plusieurs sources pour chaque cas de PME : textes disponibles (journaux de l'entreprise pour les distributeurs et clients, articles de journaux et de revues, en plus de textes sur Internet), photos disponibles (dans quelques cas), observation et, principalement, entrevues en profondeur. La réalisation de ces entrevues a priorisé la collaboration d'informateurs-clés pour chaque PME, parmi eux les codirigeants – dont la participation était une condition *sine qua non* pour la collecte de données sur chaque PME –, quelques dirigeants d'associations sectorielles et quelques employés.

Un plan semi-structuré a guidé les entrevues, auquel nous avons apporté, selon le besoin, des ajustements, adaptations, approfondissements ou simplifications tout au long de la collecte de données. À l'aide d'un magnétophone, nous avons enregistré des entrevues d'une durée moyenne de trois heures et demie que nous avons ensuite analysées en détail, à côté des données provenant d'autres sources, en utilisant le logiciel Atlas-ti (Muhr, 1995).

À l'origine, cet outil fut développé pour faciliter la codification et la classification des données selon les procédures de la théorie ancrée (*grounded theory*) pour les analyses intra-site et inter-site en recherche qualitative. Ce fait rend l'outil très compatible avec les méthodes proposées par Eisenhardt (1989), vu qu'elles sont inspirées de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987).

3. Résultats de recherche

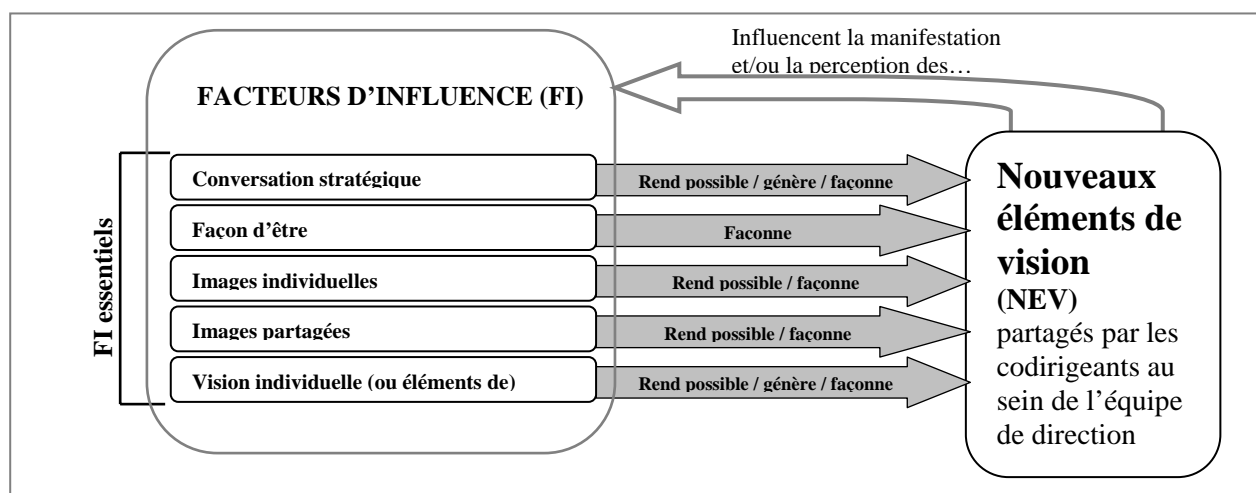
La recherche présentée ici avait pour objectif de décrire les principales caractéristiques de la formation et de l'évolution de la vision partagée au sein de l'équipe de direction chargée du management stratégique des PME étudiées. Les premiers résultats obtenus dans l'analyse des données qui s'appliquent à l'ensemble des cas de PME étudiés n'ont pas indiqué de différences quant au phénomène étudié attribuables aux particularités des régions, pays ou secteurs d'activité des PME de l'échantillon.

Les analyses intra-sites et inter-sites ont mis en lumière plusieurs contributions pour répondre à la question de recherche. D'abord, nous avons constaté que la formation et l'évolution de la vision partagée des équipes de direction se nourrissent des nouveaux éléments de vision (NEV) partagés. Cela semble assez évident, toutefois d'autres connaissances connexes produites ne donnent pas cette impression. Les NEV naissent de la subjectivité des codirigeants sous l'emprise des facteurs d'influence (FI) au long du processus d'interaction entre ces personnes et leurs réalités respectives et communes (voir le schéma 1).

L'analyse détaillée des relations mutuelles entre les principaux FI et les NEV partagés indique un groupe particulier de FI – que nous appelons FI essentiels – comme celui dont l'action explique le mieux le phénomène étudié. Ce groupe de FI se compose des éléments suivants : conversation stratégique, façon d'être, images individuelles, images partagées et vision individuelle (ou éléments de vision individuelle). Les FI essentiels concernent les FI identifiés qui exercent une importante influence sur tous les types de changement de la vision partagée étudiés dans chaque cas et qui se répètent pour toutes les PME de l'échantillon. Par contre, d'autres FI secondaires n'exercent pas une influence importante sur tous les types de changement de la vision partagée.

Le schéma 1 suivant montre les relations entre les FI essentiels et les NEV partagés au sein des équipes de direction étudiées.

Schéma 1: Formation des NEV partagés sous l'influence des FI essentiels



Pour préciser les concepts, le tableau 2 présente la définition des types de relations entre les FI et les NEV partagés.

Tableau 2 : Définition des relations entre les FI et les NEV partagés

Types de relations	Définitions
Incitation	Relation dans laquelle le FI est un stimulus/motivation (pouvant avoir l'effet d'un déclencheur) pour le développement des NEV ; toutefois, l'inexistence du premier ne rend pas nécessairement impossible l'existence ou la manifestation des derniers.
Génération	Relation dans laquelle le FI contribue activement à la formation des NEV.
Façonnement	Relation dans laquelle le FI influence la formation des NEV en donnant forme à ses composantes ; les NEV changent selon la variation de la forme et/ou contenu du FI.
« Rend possible »	Relation dans laquelle l'existence du FI en cause est nécessaire à l'existence ou à la manifestation des NEV. Sans l'existence du FI, les NEV tendraient à ne pas exister ou à ne pas se manifester.

Aussi pour préciser les concepts, le tableau 3 indique la définition des FI essentiels.

Tableau 3 : Définition des FI essentiels

Facteurs d'influence (FI)	Définitions
Conversation stratégique	Manifestation de relations entre au moins deux personnes, par laquelle une personne peut communiquer à l'autre ses idées, avis, vision et images en ce qui concerne les questions stratégiques relatives à une organisation donnée.
Façon d'être	Manière d'agir et de penser d'une ou plusieurs personnes qui reflète leurs caractéristiques personnelles (notamment leurs intérêts, préférences, profil et personnalité).
Images individuelles	Articulations subjectives chez <i>un individu</i> qui établissent sa façon de percevoir et de comprendre la réalité. Ces images incluent les humeurs de l'individu, ses attitudes et ses intentions sous-jacentes au processus de perception, des éléments qui peuvent forger sa façon de penser, ses prises d'initiatives et de décisions.
Images partagées	Articulations subjectives <i>communes à un ensemble d'individus</i> et qui établissent la façon dont ces individus perçoivent et comprennent collectivement (et souvent même individuellement) la réalité. Ces images incluent les humeurs, attitudes et intentions partagées sous-jacentes au processus de perception. Ces éléments peuvent forger la façon dont les individus pensent et la façon dont ils prennent des initiatives et des décisions, et ce, ensemble ou même individuellement.
Vision individuelle (ou éléments de)	Image mentale (ou éléments d'une image mentale) chez un individu d'une condition future qu'il veut atteindre.

Les éléments les plus importants de l'ensemble des résultats de recherche sont discutés dans les sous-sections suivantes, à commencer par la conversation stratégique.

3.1. Conversation stratégique et formation de la vision partagée

La conversation stratégique constitue l'un des principaux processus par lesquels se font la formation et l'évolution de la vision partagée des codirigeants des PME étudiées. Elle rend possible le partage d'éléments de la subjectivité des acteurs, comme les NEV, de façon à ce que la vision partagée puisse se former et évoluer. Ainsi, la conversation stratégique est fondamentale pour l'apprentissage organisationnel qui nourrit la formation et l'évolution de la vision partagée au sein de l'équipe de direction.

Le schéma 2 représente la conversation stratégique avec l'exemple d'une équipe de direction composée de trois codirigeants. Néanmoins, on peut transposer les considérations faites à partir de cet exemple, avec quelques ajustements seulement, aux situations d'équipes de direction de tailles différentes dans l'échantillon de recherche. L'analyse des données a

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

dévoilé l'importance de la conversation stratégique, notamment à l'aide de passages d'entrevues comme les suivants :

En jouant une partie de golf, en août 1993, je leur ai dit [aux codirigeants potentiels] : 'C'est le moment de créer la biotech. On devrait regrouper nos entreprises et nos projets puisque je possède déjà le réseau des financiers. Vous avez vos entreprises, on a un projet, on met tout cela ensemble et on part Thera !' Il y a donc eu une espèce de ramassage de gens de cultures différentes qui se connaissaient relativement peu. (André de Villers – Theratechnologies – Canada)

André de Villers, l'un des codirigeants fondateurs de Theratechnologies, décrit ainsi un moment qui met en lumière le rôle central de la conversation stratégique avec ses partenaires potentiels pour qu'ils développent et réalisent leur vision partagée de créer la PME. À la fin, il donne quelques informations qui aident à expliquer les grands conflits pouvant survenir au sein de l'équipe de direction au cours des premières années de l'entreprise.

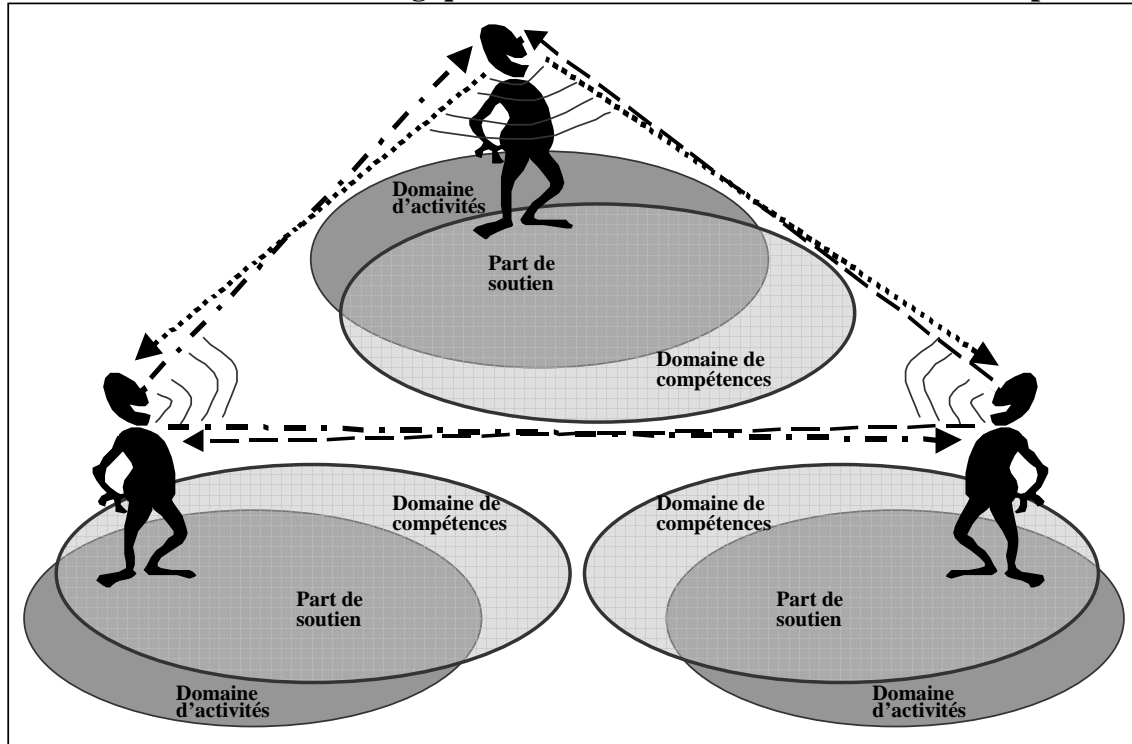
Nous [Alex et Vincent – *noms fictifs*] nous voyons régulièrement pour dialoguer. Nous discutons de la bonne marche des affaires, pour faire de la planification stratégique, etc. Nous devons prendre les décisions les plus importantes ensemble, puisque nous sommes partenaires. (...) C'est le cas des investissements. Lorsque ces derniers sont liés à la production, c'est moi qui sais le mieux ce qui est nécessaire (lorsqu'on parle d'équipements et d'engagement d'employés...). Nous échangeons continuellement des idées. Nous avons toujours des discussions quand c'est le cas de prendre n'importe quelle décision des plus importantes. (Vincent – *Alpha* – Brésil)

Avec cet extrait, on peut constater une fois de plus l'importance de la conversation stratégique. Vincent souligne un fait qui se répète dans tous les six cas étudiés par rapport à la conversation stratégique qui nourrit le phénomène étudié : le respect que chaque codirigeant exprime envers les domaines d'activités et de compétences des uns et des autres. La participation de chaque codirigeant dans le processus de conversation stratégique se fait en grande partie selon son domaine d'activités et son domaine de compétences. Le schéma 2 montre cette réalité.

Le domaine d'activités d'un individu dans une organisation est le champ de travail dont il est tenu responsable selon l'attribution de tâches réalisée par la direction. Ce type d'attribution génère des attentes parmi les membres de l'organisation quant au rôle de chaque individu. Ainsi, on s'attend généralement à ce que l'individu responsable du marketing s'occupe, par exemple, des recherches de marché. Par contre, on ne s'attend pas à ce qu'il se dédie à résoudre des problèmes de finances.

Le domaine de compétences d'un individu regroupe les éléments qui lui confèrent le pouvoir de transformer sa réalité selon sa volonté et/ou ses projets. Ces éléments sont liés à ses capacités, habiletés et connaissances, en plus d'être influencés, entre autres, par son vécu (qui inclut ses expériences passées), sa formation, son histoire familiale et sa capacité d'apprentissage. En général, les individus développent leur domaine de compétences par l'apprentissage tout au long de leur existence.

Schéma 2 : Conversation stratégique selon les domaines d'activités et de compétences



L'analyse des données révèle une importante caractéristique du processus de conversation stratégique des codirigeants qui engendre leurs NEV partagés : chacun d'eux contribue au processus basé notamment sur la part de son domaine de compétences qui soutient le plus directement son domaine d'activités. Comme le montre le schéma 2, cela a trait à la part de soutien, appelée ainsi parce qu'elle correspond aux compétences nécessaires pour soutenir la participation de chaque individu à la conversation stratégique et la réalisation d'une grande partie des activités reliées au domaine d'activités de chaque individu.

Dans ce sens, la complémentarité des codirigeants relative à leur domaine d'activités et à leur domaine de compétences s'avère fondamentale pour la qualité de leur vision partagée. Les données révèlent que la complémentarité, qui prend effet par le biais de la conversation stratégique, est particulièrement importante pour assurer la cohérence de la vision avec la réalité des PME étudiées.

Par exemple, s'il n'existe pas au sein de l'équipe de direction un codirigeant possédant les compétences suffisantes pour couvrir les besoins de gestion en marketing dans l'entreprise, les aspects de la vision partagée relatifs aux questions de marketing tendent à présenter des écarts sérieux par rapport à ce que la réalité demande de l'entreprise. Cela pourrait arriver avec les questions de marketing telles que l'évaluation du pouvoir d'achat et la caractérisation de la clientèle-cible. Si la vision partagée ne s'avère pas réaliste quant à ces questions, sa réalisation pourrait entraîner de grandes pertes pour l'entreprise, pouvant même la mener à la faillite.

La PME québécoise Poitras Design a connu un déclin constant jusqu'à ce qu'elle fusionne avec une autre entreprise de confection à Montréal. Peu de temps après, la nouvelle PME née de la fusion mettait fin à ses activités. L'un des principaux problèmes de Poitras Design fut le manque de complémentarité dans l'équipe de direction pour assurer le développement adéquat

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

de la vision partagée notamment en ce qui concernait la gestion de production et d'autres processus internes.

La forte influence de la façon d'être des codirigeants marque non seulement la conversation stratégique, mais aussi les NEV partagés et le phénomène étudié en soi. Une période de l'histoire de la PME brésilienne WK Sistemas offre une illustration éloquent de ce fait. Elle concerne le changement de la vision partagée par les codirigeants au sujet de l'offre de services pour la production de logiciels à vendre par la poste – un changement stratégique d'un grand impact pour la PME. Werner Keske, fondateur de l'entreprise, décrit cette phase ainsi :

J'avais un rêve... Lorsque je me suis marié avec Maria Ignêz en 1984, je lui ai dit : « Mon rêve est de vendre un produit par la poste... un logiciel ou quelque chose comme ça [le produit retenu plus tard serait le pc-D/C, logiciel standard de comptabilité] qui n'exige pas d'avoir de contact avec les acheteurs... » – pour éviter de me déranger avec ce genre de chose. Ma timidité a été le facteur le plus important pour déterminer cette préférence pour les ventes par la poste, mais l'expérience que j'avais eue avec mes cours par la poste ont aussi influencé. (...) Et nous l'avons fait.

Cet extrait souligne non seulement l'importance de la façon d'être de Werner Keske, mais aussi la combinaison de différents FI dans la formation des NEV partagés. Sa façon d'être, ses images individuelles, sa vision individuelle (ou éléments de vision individuelle) et ses expériences passées, au moment décrit, ont influencé sa conversation stratégique avec Maria Ignêz, jouant un rôle déterminant pour les NEV partagés par les deux codirigeants.

Ce qui précède donne un exemple d'un constat central pour les six cas étudiés : c'est notamment pendant la conversation stratégique que chaque codirigeant imprime sur les NEV partagés en formation les effets de leurs images individuelles et de leur vision individuelle (ou éléments de vision individuelle), en plus des effets d'autres FI qui habitent leur subjectivité.

Les divers moments de conversation stratégique s'insèrent dans un processus systémique dynamique et plus large de relations entre les visions (partagée et individuelles) des codirigeants et leur réalité. Leurs visions se forment et évoluent selon le cycle d'apprentissage et le façonnement mutuel entre la vision et la réalité. Ce cycle s'opère appuyé sur les actions et la subjectivité des codirigeants. Leurs actions changent la réalité et la perception/compréhension qu'ils en ont façonne la formation des NEV partagés émergent de la conversation stratégique. Selon les résultats de la recherche, la conversation stratégique de l'équipe de direction prend tout son sens lorsqu'on la considère dans son contexte et selon la perception/compréhension de la réalité des codirigeants qui y participent.

Dans cette perspective, les NEV qui nourrissent le phénomène étudié émergent de l'interaction des codirigeants tout au long du processus de conversation stratégique, selon un cycle de façonnement mutuel dans lequel interagissent la vision et la réalité de façon à générer de l'apprentissage pour les codirigeants. Ce cycle évolue au fur et à mesure que ces acteurs, individuellement et collectivement, confrontent leur vision partagée (ou éléments de vision partagée) avec la réalité qu'ils perçoivent et, se basant sur leur pensée et leur interprétation des choses, ils peuvent prendre des initiatives qui contribueront au management stratégique de leur PME.

3.2. Le cycle vision-réalité de façonnement mutuel

Dans le cycle vision-réalité de façonnement mutuel, les codirigeants perçoivent la réalité et développent individuellement et collectivement leur compréhension de cette réalité. Selon cette compréhension et en se servant de la conversation stratégique, ils forment les NEV partagés qui font graduellement évoluer la vision partagée de l'équipe de direction, le phénomène étudié.

Les codirigeants font une comparaison continue de leur vision partagée (ou de leurs éléments de vision partagée) avec la réalité qu'ils perçoivent. En d'autres mots, ils comparent sans cesse leur réalité désirée avec leur réalité présente. De cette façon, ils prennent conscience de l'écart entre ces deux éléments de comparaison. L'écart perçu tend à provoquer chez eux une volonté de changement, c'est-à-dire, une tension créatrice orientée vers la réalisation de la vision partagée. Les changements s'opèrent par le biais d'actions et de nouvelles façons de penser qui modifient la réalité. Dans la continuation du cycle vision-réalité de façonnement mutuel, les codirigeants prennent en compte les effets de ces changements dans leur perception et dans leur compréhension de la réalité.

Les actions considérées dans ce cycle ne concernent pas seulement celles dirigées vers la réalisation de la vision partagée, mais aussi celles ayant d'autres motivations. La vision peut découler des effets d'une ou de diverses actions – en plus du contraire, situation presque exclusivement soulignée dans la littérature. Les données empiriques de la recherche décrite ici soutiennent que le management stratégique des PME n'est pas toujours orienté par des éléments de vision ou par une vision.

Notamment en situation de management stratégique réactif, certaines voies d'actions adoptées retiennent l'attention des codirigeants – principalement lorsqu'elles apportent de bons résultats. À partir de ce moment, ils s'intéressent fréquemment à former des NEV partagés pour privilégier ces voies d'actions, ce qui présente des similarités avec la formation des stratégies émergentes (Mintzberg et Waters, 1985). Ainsi, une lecture réaliste du phénomène étudié doit comprendre la notion de bilatéralité des influences entre la vision et l'action.

4. Discussion et conclusion

Ces résultats de recherche relatifs au cycle d'apprentissage vision-réalité de façonnement mutuel aident à ajuster le cycle d'apprentissage suggéré par Lima (2002). Dans son travail théorique, cet auteur propose un cycle d'apprentissage impliquant la vision et la réalité des dirigeants de PME, en plus de souligner dans sa conclusion le besoin d'autres études empiriques complémentaires.

À la lumière des résultats de la recherche empirique présentés ici, le manque d'indications explicites de la bilatéralité des relations entre la vision et l'action des dirigeants, en plus du manque d'explicitation du fait que le cycle d'apprentissage qui intègre ces relations ne se caractérise pas non plus comme unidirectionnel, constituent les principales limites du cycle d'apprentissage proposé par Lima (2002). En d'autres mots, le modèle de l'auteur devrait intégrer explicitement l'idée que non seulement la vision peut provoquer et/ou motiver l'action, mais que le contraire arrive fréquemment et provoque des impacts importants sur le management stratégique des PME.

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

Notre recherche empirique soulève aussi d'autres implications. Ses résultats renforcent la thèse de Ford et Ford (1995) selon laquelle le changement intentionnel dans les organisations constitue un phénomène assis sur le dialogue, sur la conversation. En outre, la revue de littérature faite au cours de la recherche identifie des besoins importants de recherche encore très stimulants pour d'autres études.

L'approche méthodologique employée, notamment en raison de son caractère innovateur, pourrait aider d'autres chercheurs qui, comme nous, font face à une difficulté typique en recherche qualitative sur des processus : le passage des détails de l'analyse des données à la théorisation valide pour différents cas étudiés. Pour faciliter ce passage, la stratégie employée pour la théorisation à partir des données s'avère efficace. Elle concerne la composition de la théorisation ancrée avec l'analyse de périodes.

Idéalement, un prochain article devrait présenter exclusivement les aspects méthodologiques de la recherche réalisée. Il permettrait à la communauté scientifique d'avoir accès aux détails des procédures utilisées pour surmonter des difficultés méthodologiques qui peuvent se retrouver dans d'autres études.

Notre étude offre l'identification de besoins de recherche qui mériteraient l'attention d'autres chercheurs à l'avenir, ce qui consistait en un de ses objectifs. Vu son caractère exploratoire, elle devrait être approfondie par d'autres recherches. Dans ce sens, les besoins de recherche qui l'ont motivée demandent encore plus d'investigations. Toutefois, de nouvelles études pourraient se concentrer sur des points spécifiques déjà identifiés et très prometteurs, tels que :

- La recherche réalisée a traité de nombreux FI sans pouvoir approfondir beaucoup leur analyse ; ainsi, par exemple, les détails du processus de conversation stratégique dans le management stratégique des PME constituent un thème à mieux explorer. Pour ce faire, une étude ethnographique avec une immersion prolongée du chercheur dans les PME à étudier pourrait apporter des contributions de grande valeur.
- Le niveau de compréhension des choses et le niveau de compétence relationnelle, en plus des effets des conflits sur la vision des codirigeants, semblent se refléter de façon importante sur le processus stratégique. Ces thèmes méritent plus d'attention lors d'études futures.
- Le rôle de la vision partagée pour faciliter la communication et *vice-versa* constituent des thèmes importants à aborder dans les études empiriques.
- La complémentarité des façons d'être des codirigeants se révèle importante dans notre recherche. Cependant, des études approfondies manquent à son sujet.

Au-delà de générer des contributions à considérer dans le domaine des études en stratégie, les résultats de la recherche réalisée montrent aussi des implications pour la pratique dans les PME. Ils soulignent l'importance de la qualité de la conversation stratégique, de la complémentarité et des relations entre les codirigeants pour qu'ils puissent contribuer davantage au développement de leur entreprise. Dans les PME dirigées par une équipe de direction, on s'attend donc à ce que les codirigeants fassent preuve de plus d'intérêt à assurer la qualité de ces trois éléments.

Une mesure souhaitable consisterait à mettre en place des moyens pour éviter une surcharge d'activités quotidiennes qui peut empêcher les dirigeants de discuter de la condition stratégique et du futur de l'entreprise. Le manque de temps constituant une importante

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

barrière pour la réflexion stratégique, il est recommandé de revoir les priorités et les valeurs attribuées aux activités de court, moyen et long termes pour réserver des moments pour la réaliser avec qualité.

Une attention particulière au contenu des conversations stratégiques devient aussi souhaitable, car les NEV partagés reflètent les thèmes dont les codirigeants traitent pendant les conversations stratégiques. Ainsi, ces thèmes et la perspective utilisée par les codirigeants pour les considérer, doivent idéalement demeurer toujours cohérents avec la réalité, ce qui peut renforcer le réalisme, la faisabilité et les chances de succès de la vision partagée.

La qualité de la complémentarité entre les codirigeants, telle que révélée par l'analyse des données, est fondamentale pour assurer le réalisme de la vision partagée de l'équipe de direction et le développement de l'entreprise à long terme. Sur cela, on pourrait baser la recommandation qui consiste à ce que la direction d'une PME reste attentive lors de l'évaluation du profil de tout nouveau membre qu'elle souhaiterait admettre pour former, augmenter ou changer l'équipe de direction. Il faut s'assurer que les compétences d'un nouveau membre de la direction aideront effectivement à améliorer la complémentarité entre les codirigeants pour qu'ils couvrent adéquatement les activités nécessaires au développement de la PME.

D'un autre côté, les codirigeants doivent, de préférence, se montrer intéressés à perfectionner leurs compétences et à améliorer leur complémentarité par des activités individuelles ou collectives d'apprentissage. À cette fin, plusieurs types de formations pourraient s'avérer utiles, notamment celles liées aux relations humaines et aux méthodes de travail en équipe.

Il est aussi souhaitable que les codirigeants prennent conscience que la qualité de leurs relations détermine en grande partie la qualité de leur conversation stratégique et de leur vision partagée. Des initiatives pour améliorer leurs relations et diminuer les risques de conflits négatifs pourraient renforcer le processus stratégique de leur PME.

Parmi les PME étudiées dans notre recherche, plusieurs disposent d'une équipe de direction dont les membres possèdent individuellement et collectivement beaucoup de caractéristiques entrepreneuriales. Cela est notamment le cas de *Alpha*, *Microvet*, *Theratechnologies* et *WK Sistemas*. Les principales caractéristiques entrepreneuriales figurent dans cet ensemble : proactivité, recherche et exploitation actives d'opportunités, priorité donnée à la croissance des affaires, innovation dans les produits offerts et dans les processus, différenciation quant à la façon d'agir dans les activités de direction et, enfin, intensité dans le processus de formation, développement et réalisation de visions¹. Ces considérations font en sorte que les résultats de l'étude apportent des contributions possibles à considérer dans le domaine de l'entrepreneuriat, en plus du domaine de la gestion de PME.

¹ Quelques auteurs comme Fillion (1988, 1991) soulignent ces items comme caractéristiques importantes des entrepreneurs, en plus de définir cet acteur comme une personne imaginative, qui développe et réalise des visions.

Bibliographie

- ALLALI, B. (2003). **Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire**. Montréal. Thèse de Ph.D. Programme conjoint de Ph.D. en administration, HEC Montréal – Canada.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1974). **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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**.
- CARRIÈRE, J.-B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. **Revue Internationale P.M.E.**, vol. 3, n. 3-4, p. 301-325.
- CHECKLAND, P. (1981). **System Thinking, System Practice**. Chichester: Wiley.
- CHECKLAND, P., SHOLES, J. (1990). **Soft Systems Methodology in Action**. Chichester: Wiley.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 522-550.
- 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 and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. **International Small Business Journal**, vol. 9, n. 2, p. 26-40.
- FILION, L. J. (2004). Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. **Entrepreneurship and Small Business**, vol. 1, nos. 1-2, p. 35-55.
- FORD, F. D., FORD, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. **The Academy of Management Review**, vol. 20, p. 541-70.
- GARTNER, W. B., SHAVER, K. G., GATEWOOD, E., KATZ, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 18, n. 3, p. 5-10.
- GLASER, B., STRAUSS, A. L. (1967). **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago: Aldine.
- 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.
- 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.
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, vol. 24, n. 4, p. 691-710.
- LIMA, E. O. (2004). **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. Montréal. Thèse de Ph.D. Programme conjoint de

Vision partagée dans les équipes de direction de PME : une étude internationale de cas multiples

Ph.D. en administration, HEC Montréal – Canada. (Disponible sur <http://home.furb.br/edmilsonlima>)

- MARCHESNAY, M. (1991). Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue internationale P.M.E.**, vol. 4, n. 1, p. 131-138.
- 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.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage.
- 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., WATERS, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, vol. 6, p. 257-272.
- MUHR, T. (1995). Atlas/ti, Release 1.1E. In: WEITZMAN, E. A., MILES, M. B. **Computer Programs for Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage, p. 217-229.
- PETTIGREW, A. M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 5-16.
- 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, n. 3, p. 77-83.
- STRAUSS, A. (1987). **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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.
- YIN, R. K. (1994). **Case Study Research: Design and Methods**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage.