

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

Maria Elisa Brandão Bernardes
HEC Montreal, Canada
Fundação Dom Cabral, Brésil
melisabrandao@hotmail.com

Viviane Sergi
HEC Montréal
Montréal, Canada
viviane.sergi@hec.ca

Résumé

Dans cet article, nous soutenons l'idée que le recours à la perspective constructiviste pour étudier la construction de la stratégie en PME permet à la fois de dépasser l'opposition processus délibéré – processus émergent qui marque en partie le champ de la stratégie, et de mieux capturer la richesse et les subtilités de ce processus tel qu'il se déroule dans le contexte de ces entreprises.

La perspective constructiviste se penche autant sur la dynamique animant les phénomènes sociaux que sur l'importance des éléments constituant ces phénomènes dans cette dynamique. Appliquée à la formation de la stratégie, cette perspective conduit le chercheur à concevoir ce processus comme étant le fruit de l'interaction entre l'organisation et son contexte, interaction médiatisée par les actions et les conversations entre les acteurs organisationnels et ceux de l'extérieur (Ford et Ford, 1995 ; Giordano, 1998; Lounsbury et Glynn, 2001; Rouleau, 2001). Tel que nous en discutons, cette perspective conduit à réexaminer diverses explications avancées pour comprendre le processus de formation de la stratégie dans les PME, telles les analyses déterministes de l'approche écologique (Carroll et Delacroix, 1982; Wholey et Brittain, 1986), celles qui ne considèrent pas les spécificités des petites entreprises (Robinson, 1979; Gibb et Scott, 1985; Morris et al., 2005), et les explications nettement volontaristes (Carland et al., 1984; Cossette, 1996; Fillion, 1996).

Suite à l'identification de cinq principales caractéristiques pouvant définir ce qu'est une PME, nous démontrons en détail comment la perspective constructiviste éclaire l'influence qu'elles exercent sur le processus de formation de la stratégie. C'est justement cette vision différente, mettant en relief les interprétations des acteurs, leurs interactions et soulignant le rôle prépondérant des échanges entre les individus, qui permet, à notre avis, de renouveler la réflexion sur l'impact des caractéristiques des PME sur le processus de formation de leur stratégie. Ce regard permet d'avoir une compréhension approfondie des enjeux reliés à ce processus et de développer une approche plus fine de la stratégie telle qu'elle est produite et reproduite en contexte de PME. Nous concluons en présentant quelques considérations méthodologiques liées à la conduite de recherches empiriques adoptant cette perspective.

Introduction

Bien que l'importance des PME aux niveaux sociétal et économique soit indéniable, cette classe d'entreprises ne reçoit pas toute l'attention qu'elle mérite de la part des chercheurs en stratégie. En effet, de nouveaux développements dans le champ de la stratégie tardent encore à être pris en considération dans le cadre de l'étude de la stratégie en contexte de PME. Au fil des années, la conception de la formation de la stratégie a connu plusieurs évolutions. Ces changements et leurs implications pour le champ de recherche en stratégie en contexte de PME devraient être mieux reconnus et pris en compte. Tel est l'objectif que nous poursuivons avec cet article théorique : analyser, via l'état actuel des connaissances, comment l'approche constructiviste permet de mieux préciser la réflexion sur le processus de formation de la stratégie en contexte de PME.

L'article débute par une brève revue de littérature portant sur les différents corps de connaissances reliés à la stratégie en contexte de PME. Nous présentons tout d'abord un survol des études en stratégie. Puis, nous expliquons pourquoi le champ de la stratégie en PME reste aujourd'hui à la marge de nouveaux développements qui sont en cours dans le domaine du management. Nous exposons ensuite les particularités de la perspective constructiviste. Nous arrivons ainsi au cœur de notre préoccupation, en démontrant que le regard constructiviste permet de renouveler la réflexion sur l'influence des caractéristiques définissant ce qu'est une PME sur le processus de formation de la stratégie. À notre avis, ce regard permet d'avoir une compréhension plus approfondie des enjeux reliés à ce processus et de développer une approche plus fine de la stratégie telle qu'elle est produite et reproduite en contexte de PME. L'article se conclut par une réflexion sur les conséquences méthodologiques découlant de l'adoption d'un regard constructiviste pour étudier la stratégie en contexte de PME.

1. Stratégie et PME : état des lieux

Commençons par un survol des études en stratégie. Puis, nous précisons pourquoi le champ de la stratégie en PME demeure à la marge de nouveaux développements qui sont en cours dans le domaine du management. Par la suite, nous présenterons les particularités de la perspective constructiviste.

1.1. Stratégie

Dans le domaine de la stratégie, il existe un débat concernant la nature de la *formation* de la stratégie : d'un côté, il y a ceux qui considèrent la formation de la stratégie comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle ; de l'autre côté, il y a ceux qui considèrent ce processus comme étant émergent et simultané à l'action. Ce débat n'est pas sans lien avec la distinction classique entre formulation (délibération) et mise en œuvre (émergence) de la stratégie. Plusieurs lignes de pensée en stratégie prennent racine dans les théories issues de l'économie. Ces courants s'appuient sur des concepts comme les routines de marché, la maximisation des profits et le choix rationnel (Andrews, 1987 ; Ansoff, 1965 ; Porter, 1979 ; Miles et Snow , 1978). Ces perspectives tendent à considérer la formation des stratégies comme étant un processus *délibéré*. La formulation ou formalisation d'une stratégie

représente la clé même du succès de l'entreprise L'utilisation même du schéma SWOT (à partir de Andrews, 1971) repose sur l'idée que la pensée précède l'action.

Une autre perspective dans le champ de la stratégie qui tend vers la délibération est celle qui met l'accent sur les dirigeants. Les auteurs qui s'intéressent plutôt au raisonnement psychique et cognitif des individus en contexte stratégique tendent à considérer la relation entre l'entreprise et l'environnement comme étant subjective parce qu'elle dépend des significations que les gens (qui sont dans les entreprises et dans l'environnement) vont élaborer et attribuer à l'entreprise, à l'environnement et à la relation entre les deux (Prahalad et Bettis, 1986; Kets de Vries et Miller, 1991; Laroche et Nioche, 1994). Selon ces chercheurs, les managers maîtrisent certaines logiques qui leur permettent de catégoriser les événements et de prendre des décisions qui les biaisent dans leur analyse de circonstances. Leurs choix sont alors marqués davantage par ce biais. Ils conçoivent la formulation de la stratégie comme étant le résultat des décisions de la figure du dirigeant qui précède l'action organisationnelle et donc, comme étant *délibérée* (comme Westley et Mintzberg, 1989 ; Laroche et Nioche, 1994; Pitcher, 1994; Kets de Vries et Miller, 1991).

En opposition à ceux qui considèrent le processus de formation de la stratégie comme étant un processus délibéré et précédant l'action organisationnelle, d'autres considèrent ce processus comme étant incrémental, émergent et relevant de l'action (Lindbloom, 1959 ; Mintzberg, 1978 ; Waters et Mintzberg, 1985). Selon Mintzberg (1978), la *stratégie émergente* est constituée de «*patterns in a stream of decisions*» ou des «*patterns or consistencies realised despite, or in absence of, intentions*»¹. D'après ces auteurs, la stratégie suivie est repérée seulement rétrospectivement, et elle est fréquemment différente de la stratégie planifiée. Nous pouvons constater une propension à considérer la formation de la stratégie comme étant un processus *émergent* au sein des perspectives politiques et sociologiques de la stratégie. La perspective politique considère la stratégie comme un processus de prise de décision politique (Pettigrew, 1977) ou le résultat d'un processus de marchandage continu entre les groupes en position de contrôle dans l'organisation (Cyert et March, 1963). Pour ces auteurs, la stratégie émerge en cours de route en fonction des interactions constantes. Par ailleurs, pour les écoles issues de la perspective sociologique, l'environnement exerce une influence déterminante sur les actions organisationnelles (Zucker, 1987; Oliver, 1991; Hannan et Freeman, 1977) laissant tout de même un peu de place à la discrétion des dirigeants (Freeman, 1984 ; Wood 1991). Selon cette perspective, la stratégie n'est que le résultat des interactions entre l'organisation et son environnement ; c'est ainsi qu'ils la considèrent comme étant émergente.

Les perspectives présentées ci-dessus mettent en relief des éléments très importants à propos de la formation de la stratégie. D'une part, la conception délibérée invoque la capacité de l'acteur à agir, à faire des choix et à les mettre en œuvre. D'autre part, la conception émergente rappelle l'importance des jeux d'interprétation et de négociation qui contribuent à tisser la trame de la stratégie. En cela, il convient de constater que ces deux conceptions offrent chacune un portrait partiel et incomplet du processus de formation de la stratégie puisque dans un cas comme dans l'autre, une facette de la réalité est négligée. Est-il possible d'intégrer les apports de ces deux conceptions du processus, tout en palliant aux limites associées à chacune d'entre elles? Nous croyons qu'une perspective constructiviste de la

¹ Mintzberg (1978) fait une différence entre les stratégies *intentionnelle*, *délibérée*, *réalisée* et *émergente*. Pour lui, la stratégie *intentionnelle* correspond au plan stratégique, soit les grandes lignes d'action de l'entreprise pour le futur. Les stratégies intentionnelles qui deviennent réalisées sont les stratégies *délibérées*. Et les stratégies réalisées qui n'étaient pas intentionnelles constituent les stratégies *émergentes*.

stratégie est une voie intéressante qui réussit justement à prendre en compte certaines facettes et à mettre en lumière certains aspects que ces conceptions n'arrivent pas à intégrer, ce dont nous discuterons à la section 2.3.

1.2. Stratégie en contexte de PME

À l'heure actuelle, on retrouve un certain nombre de travaux qui se sont intéressés directement à la formation des stratégies en contexte de PME. Toutefois, à part les travaux qui considèrent que la stratégie des PME est le fait de *l'entrepreneur*², les auteurs qui étudient la stratégie en contexte de PME essaient essentiellement de trouver une adaptation qui soit appropriée aux processus à «petite échelle». La majeure partie de ces travaux s'appuie sur le modèle économique, recommandant l'adoption des pratiques d'analyse de marché et de planification stratégique afin de mieux réussir. Les auteurs proposent des schémas de planification similaires au SWOT (Robinson, 1979 ; Nagel, 1981), soulignent le besoin d'une conscience stratégique de la part du propriétaire-dirigeant proposant la planification (Gibb et Scott, 1985) et argumentent que la capacité à innover et l'exercice de la planification formelle contribuent positivement à augmenter la performance des PME (Olson et Bokor, 1995 ; Morris et al., 2005). Les travaux de cette approche classique soutiennent que les stratégies de niche (Ibrahim, 1993) et les stratégies opportunistes (Dean et al., 1998, van Gelderen et Frese, 1998) sont les plus appropriées pour les PME. Ces travaux négligent les spécificités des petites entreprises. Leur contenu repose sur la transposition aux PME des théories en stratégie, particulièrement les modèles rationnels de planification issus des études réalisées auprès de grandes entreprises. Or, les petites entreprises ne sont pas des grandes entreprises en miniature, elles ont leurs spécificités propres. On ne peut comprendre comment s'effectue la formation des stratégies sans tenir compte de ces spécificités. Autrement dit, la conception dominante de la stratégie, ancrée dans des paradigmes économiques de gestion (Andrews, 1987 ; Ansoff, 1965; Porter, 1979; Miles et Snow, 1978) est aussi enracinée dans le contexte des PME (Robinson, 1979; Nagel, 1981; Gibb et Scott, 1985; Morris et al., 2005). Cependant, cette conception ne permet pas de cerner en profondeur les spécificités de la formation de la stratégie dans le contexte de PME : elle néglige les spécificités de PME, ne prend pas en compte le rôle de l'entrepreneur et ne valorise pas la force supérieure que l'environnement exerce sur ces entreprises. Néanmoins, certains chercheurs ont étudié l'action stratégique des entrepreneurs en laissant plus de place aux éléments du contexte et aux autres membres de l'organisation. Les études faites par Bouchikhi (1993) et Bouchikhi et Kimberly (1994) adoptent la perspective constructiviste comme cadre d'analyse. Dès lors, des auteurs tels que Hill et McGowan (1999); Bruyat et Julien (2000) et Sarason *et al.* (2006), suggèrent l'utilisation de l'approche constructiviste comme étant la plus adéquate à l'étude de *l'entrepreneuriat*. Jusqu'à ce jour toutefois, cette perspective n'a pas été utilisée pour comprendre les PME et la formation des stratégies se déroulant dans ce contexte.

1.3. La perspective constructiviste

Le constructivisme est un méta-courant qui repose sur l'idée que le réel se trouve et prend son sens dans les interactions. De manière générale, le monde de l'homme y est conçu comme

² Selon certaines études, les caractéristiques de l'entrepreneur l'inclinent à adopter des stratégies plus innovatrices pour leurs PME (Filion et Toulouse, 1995). D'autres ont confirmé que l'orientation entrepreneuriale (la proactivité, la propension à prendre des risques, l'innovation, l'autonomie et l'agressivité compétitive) conduit la PME à une meilleure performance (Wiklund, 1998 ; Wiklund et Shepherd, 2005).

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

étant le fruit de processus sociaux continus (interactions, négociations, médiations, etc.), où « [...] *all knowledge, and therefore all meaningful reality as such, is contingent upon human practices, being constructed in and out of interaction between human beings and their world, and developed and transmitted within an essentially social context.* » (Crotty, 1998:42). Le terme « constructiviste » est employé de différentes manières par différents auteurs. Par exemple, pour Bouchikhi (1990) c'est une méthodologie, pour Le Moigne (1999) et pour Thiétart et ses collaborateurs (1999), il s'agit d'une épistémologie qui s'oppose au positivisme. Pour Mir et Watson (2000), il s'agit d'une école de pensée philosophique. Ces auteurs s'entendent toutefois pour affirmer qu'il s'agit d'une perspective dont l'essence est *interactionniste* (sujet - objet), qui rejette la vision positiviste et qui cherche à être simultanément attentive au *macro* et au *micro*. Ce rejet des postulats positivistes implique l'acceptation des systèmes collectifs de rationalité, la conception de la réalité comme étant une construction sociale et une vision du langage comme étant une forme d'*action* sociale, dans le sens où le langage *construit* le monde et y devient une forme d'action en soi (d'où l'importance accordée aux discours). Autrement dit, lorsque l'on adopte la perspective constructiviste, il faut être attentif aux représentations que les gens se font de la réalité (Laroche, 1995; Ray-Chaudhuri, 1998; Hendry, 2000; Mounoud, 2001) et aux formes de discours employées dans les échanges entre les acteurs (Gergen et Thatchenkery, 1996; Barry et Elmes, 1997; Franklin, 1998).

De plus, l'approche constructiviste utilise les contributions de sociologues tels Giddens(1984) ou Bourdieu (1996) pour comprendre les phénomènes sociaux. Comme alternative à l'analyse qui oppose les structures contraignantes de la société à l'acteur volontaire ou vice versa, Giddens (1984) explique que les acteurs, considérés comme *compétents* et pouvant choisir le cours de leurs actions, ont une tendance à reproduire les structures établies à travers leurs actions quotidiennes. Par ailleurs, les acteurs sont *aussi* dotés de la capacité à modifier ces structures à travers leurs actions, ce qui permet également de prendre en compte la modification des structures. Ainsi, il devient possible de réfléchir autant à la reproduction qu'à la transformation des structures. Bien qu'ancrée en sociologie, une telle manière d'envisager la réalité peut être transposée aux phénomènes organisationnels, apportant une compréhension des actions quotidiennes et ses conséquences à un niveau plus large.

La perspective constructiviste s'intéresse en premier lieu au phénomène et aux processus d'interaction entre le sujet et l'objet de recherche. Elle considère que la réalité est contextuelle, et qu'elle est construite à partir de l'interaction entre le sujet et l'objet. L'unité d'analyse dans l'approche constructiviste étant *le processus*, cette perspective reconnaît autant la *dynamique* que l'importance des *éléments* qui la constituent. Cette voie essaie de construire un lien plus étroit entre les *significations* et les *actions*, tant des participants des organisations que de l'environnement. Ce regard implique de prendre en compte tous les éléments qui participent au processus : les individus qui constituent l'entreprise, les contraintes de l'environnement et leurs interactions.

La voie constructiviste permet de repérer les interactions entre l'organisation et l'environnement à travers les acteurs et dans le détail de leurs discours, de leurs récits, dans leur quotidien (Ford et Ford, 1995). Cette analyse permet de dévoiler les micro-actes qui forgent la stratégie dans le quotidien (Westley, 1990). De plus, on peut tenir compte des interactions qui sont affectées par les structures d'où elles sont issues et, en même temps, comment elles dessinent les contours des actions de l'entreprise par rapport à son environnement (Rouleau 2001 et 2002). Avenier (1997) appelle *tâtonnante* la stratégie qui est en « tension permanente » entre le caractère *délibéré* et le caractère *émergent* dans une

organisation dans un contexte donné. Nous savons que pendant que l'entreprise (ou ses planificateurs) planifient, des milliers de transactions et de conversations sont continuellement en train de se faire entre les membres de l'entreprise et les participants du contexte, et que la stratégie se fait *aussi* à travers ces échanges, en émergeant progressivement. La délibération demeure fondamentale pour que l'entreprise ait des points de repère pour composer avec le futur et l'incertitude, pour analyser sa performance, pour accorder plus d'importance aux communications, etc. (Quinn, 1978; Ansoff, 1965). Cependant, la stratégie *émerge* aussi, parce que l'imprévisibilité existe, tout comme la récursivité (quand le résultat à un instant donné est aussi un ingrédient du fonctionnement du processus), et l'enchevêtrement des participants et du contexte.

Somme toute, selon Bouchikhi (1990), la perspective constructiviste nous permet d'intégrer de la dimension temporelle dans l'analyse, de représenter l'organisation comme un construit social contingent, d'adopter l'idée que les structures organisationnelles peuvent être émergentes et d'étudier l'interaction entre l'organisation (en tant que tissu d'acteurs) et son environnement (en tant que construction sociale, mis en actes d'après les significations que lui attribuent les acteurs). D'après la perspective constructiviste, l'analyse n'est possible que si l'on considère les multiples réalités qui se déploient dans une organisation et tous les produits des échanges sociaux entre les acteurs organisationnels. Ainsi, la voie constructiviste permet-elle de voir la double nature des pratiques stratégiques : elle permet de tenir compte du besoin de la délibération d'une stratégie, tout en considérant l'imprévisibilité, la récursivité et l'enchevêtrement entre les composants et leur milieu (Avenier, 1997). En cela, l'approche constructiviste est une prise de position qui nous permet de saisir la richesse et les subtilités de la construction de la stratégie, quel que soit le contexte dans lequel ce processus se déroule. La perspective constructiviste intègre le rôle des acteurs (principaux et secondaires) et souligne l'importance du contexte dans l'analyse.

2. Repenser la stratégie en contexte de PME à la lumière de la perspective constructiviste

Nous constatons que plusieurs facettes caractérisant les PME bénéficieraient d'une réflexion renouvelée. Il est donc important de distinguer les caractéristiques des PME qui font qu'elles sont si différentes des grandes entreprises et qui exercent une importante influence sur la construction de la stratégie en ce contexte.

Pour ceux qui s'intéressent à *la stratégie des PME*, les critères qui définissent ces entreprises sont forcément les critères qui ont le plus d'impact sur leur processus stratégique. Dans cette voie, nous proposons comme caractéristiques qui distinguent les PME et qui ont le plus d'impact sur leur processus stratégique un ensemble de cinq critères (parmi les repères quantitatifs et qualitatifs). D'après nous, les PME sont des entreprises qui possèdent un nombre réduit d'employés; qui sont fortement contrôlées, en raison d'un mode de gestion personnalisé par leur propriétaire-dirigeant; qui possèdent une structure peu bureaucratifiée s'accompagnant de rapports plutôt informels entre les gens; qui ont des ressources limitées; et qui sont fortement dépendantes de l'environnement, accordant une grande importance aux rôles des différentes parties prenantes dans leur gestion. Le tableau 1 présente la synthèse des caractéristiques qui nous apparaissent les plus importantes pour définir ce qu'est une PME. Il est clair que ces caractéristiques, à l'exception du nombre d'employés, ne sont pas toutes exclusives aux PME. Il peut y avoir des grandes entreprises qui sont plus dépendantes de l'environnement, qui possèdent des structures peu bureaucratifiées et même centralisées ou qui

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

traversent des périodes de sévères restrictions des ressources. Toutefois, ces caractéristiques sont mortelles pour la grande entreprise. De plus, elles ne se trouvent jamais toutes réunies dans une seule grande organisation, à moins que celle-ci ne soit vraiment en crise. Dans une PME, on retrouve l'ensemble de ces caractéristiques. Elles ont, par conséquent, un impact considérable sur le processus de formation de la stratégie d'une PME.

Tableau 1: Les spécificités d'une PME

Critères	Définition	Principaux auteurs
Nombre réduit d'employés	Le critère quantitatif qui permet le découpage selon la taille. Le critère le plus utilisé dans les différents pays. En l'adoptant, il faut toutefois tenir compte de l'industrie où se situent les entreprises et des écarts entre les pays étudiés.	
Contrôlabilité par le propriétaire et personnalisation de la gestion	Important critère qualitatif car la gestion de la petite entreprise est beaucoup plus contrôlée par le propriétaire et plus personnalisée que celle d'une grande entreprise, même lorsqu'elle est bureaucratisée par des systèmes d'information ou par des méthodes de gestion considérées plus professionnelles.	Baumback, 1983; Bauer, 1983; Miller et Toulouse, 1986; Julien, 1997
La structure peu bureaucratisée s'accompagnant de rapports plus informels	Ce critère est favorisé par le nombre réduit d'employés et par les ressources restreintes.	Starbuck, 1965 Julien, 1997; Marchesnay, 1997
La rareté des ressources	Les PME n'ont pas un accès facile aux ressources de l'environnement et la nature des opérations et les stratégies choisies par ces entreprises sont surtout affectées par cette restriction.	Neilsen, 1974; Schuman et Seeger, 1986;; Anderson et Atkins, 2001
La grande dépendance envers l'environnement avec une grande importance accordée par les acteurs aux rôles des parties prenantes	Ce critère est particulièrement pertinent quand on étudie l'action stratégique des entreprises, car la relation des PME avec leur environnement est forcément influencée par leurs faiblesses.	Starbuck, 1965; Marchesnay, 1997; Lindsay et Rue, 1980; Borcieu, 2000 ; Anderson et Atkins, 2001

Tel que souligné à la section précédente, la perspective constructiviste nous permet de témoigner à la fois des aspects délibérés et des aspects émergents associés à la formation de la stratégie. Transposée au contexte des PME, elle permet aussi de saisir l'action énergique de l'entrepreneur et de l'influence majeure de l'environnement sur les petites entreprises. De plus, ce regard permet de comprendre plus finement l'influence des spécificités des PME sur le processus de formation de la stratégie. Dans le contexte de la stratégie en PME, la perspective constructiviste met en lumière le rôle des différents acteurs engagés dans l'action, qu'il s'agisse de l'entrepreneur, cette figure importante, ou des autres acteurs, qu'ils soient situés à l'intérieur qu'à l'extérieur de la PME. En cela, considérer ces spécificités en adoptant une perspective constructiviste nous permet d'affiner notre analyse et d'approfondir notre compréhension du processus de formation de la stratégie tel qu'il se déroule en contexte de PME.

Ainsi, le fait d'avoir **un nombre réduit d'employés** est envisagé dans les études classiques portant sur les PME comme permettant à un plus grand nombre de membres de l'entreprise de participer à la formulation de la stratégie. Si les grandes entreprises utilisent de plus en plus divers mécanismes pour favoriser la participation des individus autour des objectifs communs (Senge 1990), dans la petite entreprise, cela paraît d'autant plus facile. En effet, la recherche de Moates et Kulonda (1990) atteste que dans les PME, on retrouve une plus grande participation des superviseurs dans les décisions que dans les grandes entreprises. Une autre recherche (Chan et Foster, 2001) précise que les PME se fient énormément à leur réseau interne pour la formulation stratégique. Par ailleurs, considérer le nombre réduit d'employés avec un regard constructiviste, qui tient compte du caractère émergent des stratégies – surtout des PME – nous permet de reconnaître que la plupart ou même tous les employés de l'entreprise ont des contacts d'échange avec l'environnement. Par conséquent, dans les PME, il n'y a pas nécessairement une séparation d'employés qui sont consacrés aux frontières de l'entreprise ou qui sont plus en contact avec l'environnement que d'autres, ce qui fait que la construction de la stratégie à travers *les actes quotidiens d'échange* peut être marquée par la participation de tous. Comme l'affirme Marchesnay (1997), dans une PME «toute information ou toute action peut avoir un caractère stratégique»; ainsi, toutes les transactions quotidiennes des membres des PME peuvent avoir au fil du temps un très fort impact dans l'action stratégique en évolution de l'entreprise

D'après les analyses classiques, la haute **personnalisation de la direction** peut parfois signifier centralisation de la gestion. Ce caractère, qui n'est pas exclusif aux PME, se voit toutefois surtout quand le propriétaire-dirigeant essaie de tout contrôler, ce qui nuit aux possibilités de démocratisation du processus stratégique formel. Dans ce cas, la formulation d'une stratégie (quand il y en a une) se restreint au propriétaire-dirigeant. Certains auteurs considèrent l'entrepreneur comme celui qui décèle les occasions d'affaires et qui, étant innovateur, est à l'origine des stratégies de l'organisation (Filion et Toulouse, 1995; Matthews et Scott, 1995); la *formulation* stratégique lui est limitée. Par contre, avec un regard constructiviste, nous pouvons admettre que le fait d'être contrôlée par le propriétaire et la personnalisation de la gestion ne signifient pas forcément qu'il soit le seul acteur dans le processus stratégique de l'entreprise. Cela signifie que le processus dépend en grande partie, mais pas *uniquement*, de lui. En concevant que la stratégie se fait au travers de micro-actes d'échanges se passant entre l'entreprise et l'environnement, il devient évident que le propriétaire-dirigeant ne peut pas être présent à toutes les transactions. Si on considère qu'une grande partie de la stratégie délibérée d'une PME est conçue par l'entrepreneur, à travers sa vision (Filion, 1991) et ses décisions, qui a un impact majeur pour le futur de l'entreprise (Rice, 1983), il faut aussi admettre que la stratégie qui émerge à travers les actions de tous les jours n'est pas entièrement sous son contrôle. Le propriétaire-dirigeant ne peut ni tout contrôler, ni tout manipuler. À cause de la proximité des membres dans une PME, il faut aussi considérer toutes les influences que le propriétaire-dirigeant peut recevoir à son tour de ses employés et de son entourage. Considérer la stratégie de façon constructiviste implique être conscient de la place des autres acteurs dans l'organisation d'une PME. Cependant, une des caractéristiques spécifiques des PME est le fait que ces entreprises sont fortement influencées par ses propriétaires-dirigeants et que leurs multiples rôles dans l'action stratégique de leur organisation sont très complexes. Il est donc primordial de repérer les représentations que le propriétaire-dirigeant a de l'entreprise et du contexte. D'ailleurs, les propriétaires-dirigeants ont un rôle de *storyteller* face au contexte, car ils sont responsables de conquérir la légitimité, donnée par l'environnement, à travers leurs récits. Cela leur permet d'accéder à certaines ressources qui autrement ne seraient pas facilement disponibles pour une entreprise de petite taille ou en démarrage (Lounsbury et Glynn, 2001); de plus, ils sont, à

maintes reprises, les responsables de la liaison dans un réseau d'entreprises ou de parties prenantes (Lipparini et Sobrero, 1994). Les *visions* possibles de leur entreprise et du futur marquent définitivement la stratégie de l'entreprise, tout comme leurs autres intérêts.

La **restriction des ressources** est considérée comme une des faiblesses de l'organisation par les approches classiques. Ainsi, comme pour toutes les entreprises de n'importe quelle taille, considérer la restriction des ressources face à l'analyse des risques et opportunités du marché demande de la créativité de la part des planificateurs pour formuler une stratégie innovatrice afin de surmonter les difficultés. Toutefois, dans les PME, cette restriction a d'autres effets, puisque les propriétaires de ces entreprises ne se voient pas comme disposant des ressources suffisantes en termes de temps et de personnel pour réaliser la moindre forme de planification (Schuman et Seeger, 1986). La conception répandue chez les propriétaires-dirigeants ordinaires des PME est que planifier prend du temps et qu'ils n'ont pas de temps «à perdre » à planifier. Sous un éclairage constructiviste, la restriction des ressources, qui est effectivement une contrainte dans sa relation avec l'environnement, peut être vue comme un vecteur au déploiement d'une plus grande créativité. Comme l'indique la recherche de Dean *et al.* (1998) les PME possèdent des ressources pour composer avec les caractéristiques de certains environnements qui peuvent être inaccessibles aux grandes organisations (car liés à la flexibilité, aux technologies et au choix des marchés). Or, quand on parle de ressources dans la perspective constructiviste, surgit rapidement l'enjeu de la *légitimité*, puisque c'est elle qui facilite l'accès des entreprises à toutes sortes de ressources provenant de l'environnement (Meyer et Rowan, 1977). Les PME sont généralement considérées comme étant victimes de cette dépendance, plutôt que disposant d'une marge de liberté, d'une capacité à l'action dans ce jeu (Hannan et Freeman, 1977). Cependant, d'autres positions, telle celle de Lounsbury et Glynn (2001), soutiennent qu'il fait partie du rôle des entrepreneurs de conquérir les ressources dont l'entreprise a besoin, d'établir une série de négociations avec l'environnement en construisant la légitimité de l'entreprise et, à travers ces récits et ces activités de «story-telling », d'acquérir les ressources qui autrement ne seraient pas disponibles aux entreprises petites ou venant de démarrer et qui non pas encore une histoire leur accordant cette légitimité si utile. Dans un tel cas, l'interaction avec l'environnement doit se faire de façon encore plus intense, et ainsi, petit à petit, des structures de relation se construisent et un pattern stratégique émerge, malgré l'existence d'une stratégie délibérée. Plus les PME réussissent à obtenir assez de ressources pour avoir une marge de manœuvre, plus elles sont prêtes à s'engager dans un processus de planification ou de pensée stratégique (Schuman et Seeger, 1986).

La **structure peu bureaucratifiée** avec les rapports plus informels entre les gens, qui peut être considérée comme une faiblesse dans une vision traditionnelle de la stratégie à cause de l'absence de formalisation (ce qui rend plus difficiles les pratiques d'établissement d'un plan et du contrôle des activités de l'entreprise), peut être considérée comme un avantage pour les PME lorsque l'on adopte une vision constructiviste. Avec moins de bureaucratie, le changement est moins déroutant et l'entreprise peut démontrer davantage de flexibilité et de capacité à un apprentissage continu (Avenier, 1997). Du point de vue constructiviste, on considère qu'à mesure que les acteurs de l'entreprise s'engagent dans des conversations avec l'environnement et entre eux, ils définissent et redéfinissent l'entreprise, l'environnement et les relations entre eux (Liedtka et Rosenblum, 1996) et que peu à peu la stratégie se fait. Cela n'est pas très différent de la façon dont se forme une stratégie émergente dans les grandes entreprises. Toutefois, nous pouvons admettre ici que, pour une PME qui est moins bureaucratifiée et où il y a plus des relations personnelles entre les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, les structures (moins contraignantes) sont plus faciles à changer. Ainsi, d'autres stratégies peuvent émerger à travers les apprentissages en cours de route et

l'organisation subit moins de résistance de la part de ceux qui ne s'intéressent pas au changement (soit par peur, soit par souci de garder leur pouvoir). De plus, grâce à la présence de rapports plus personnels et à la bureaucratisation moindre des PME, tous les membres ont plus de contacts directs avec le propriétaire-dirigeant, et peuvent donc l'influencer plus que dans n'importe quel processus stratégique vécu en grande entreprise.

La grande dépendance de la PME envers l'environnement fait qu'elle est plus vulnérable dans ses relations avec ses parties prenantes, ne disposant pas de beaucoup de pouvoir. Conçue sous le regard classique, cette caractéristique conduit à pour conséquence que les opportunités et les menaces de l'environnement sont vues comme ayant plus de poids pour les PME. De plus, est souvent affirmé que la clé du succès d'une PME repose sur sa capacité à saisir les opportunités du marché, cibler une niche et construire ainsi sa réussite (Miles *et al.*, 1978; Porter, 1980). De plus, la force des intérêts des parties prenantes ne peut être nullement négligée dans la planification des PME. À cet égard, Mitchell *et al.* (1997) soutiennent que l'entreprise doit définir les demandes de chaque stakeholder vis-à-vis de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence et ainsi les intégrer dans son processus de formulation stratégique. Robinson (1982), qui a étudié l'influence des *outsiders* dans la planification stratégique des entreprises, relate que la participation d'autres acteurs dans le processus stratégique a un énorme impact positif sur la performance de l'entreprise (en terme de croissance, de profits, de productivité et de création d'emplois). Or, avec une lecture constructiviste, qui met l'accent sur la représentation que les acteurs se font de l'environnement, la dépendance de la PME face à cet environnement signifie que les membres de la PME ressentent une plus grande difficulté pour obtenir la légitimité qui facilite leur accès aux ressources. Ainsi, les PME cherchent à se légitimer auprès de ces parties prenantes, à travers leur conformité à des traditions économiques et culturelles (Marchesnay 1997), et même en s'engageant dans des pratiques de formulation de plan d'affaires pour légitimer leur accès à des sources de financement externes qui autrement leur resteraient inaccessibles (Anderson et Atkins, 2001). Les PME tentent donc de négocier avec ces parties prenantes, les invitant à jouer un rôle direct dans leurs planifications stratégiques, quand il y a lieu (Robinson, 1982). Tel qu'indiqué plus haut, cela a un impact positif considérable sur la performance de l'entreprise. Plus le processus de planification dans une PME est sophistiqué, plus le nombre de parties prenantes invitées à s'impliquer dans son processus stratégique est grand (Atkins et Lowe, 1994). D'après cette conception, et à cause de la façon de composer avec la dépendance qu'elle implique, l'entreprise devient un réseau d'alliances internes et externes (Gibb, 1997), l'entrepreneur jouant un rôle majeur dans l'établissement de connections de ce réseau (Lipparini et Sobrero, 1994) aux frontières chaque fois plus floues. Le rôle des dialogues devient alors fondamental. Selon Barry et Elmes (1997 : 432) «*language is used to construct meanings and consequently it explores ways in which organizational stakeholders create discourses of direction to understand and influence one another's actions*».

Nous pouvons ainsi résumer ce qui vient d'être discuté à l'aide du tableau 2 qui suit :

Tableau 2 : L'impact des spécificités des PME dans la stratégie

Spécificités des PME	Conception traditionnelle de la stratégie	Conception constructiviste de la stratégie
Le nombre réduit d'employés	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité de communication - Participation dans les décisions - Facilité de contrôle et d'accompagnement - Plus grande intégration des fonctions - Absence de spécialisation 	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des employés sont responsables des échanges avec l'environnement - Toutes les transactions quotidiennes ont un impact dans l'action stratégique de l'entreprise
La contrôlabilité pour le propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Les PME entrepreneuriales ont plus de préoccupations avec la stratégie - La stratégie est issue de la vision de l'entrepreneur - Les stratégies reflètent la personnalité de l'entrepreneur - Centralisation - Absence de flexibilité - Absence de créativité des employés pour la résolution des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Influence des représentations du propriétaire-dirigeant sur la culture et la stratégie - Le propriétaire-dirigeant est responsable de créer la légitimité à travers son rôle de « storyteller » - Le propriétaire-dirigeant ne peut pas tout contrôler
La restriction de ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Une faiblesse de l'entreprise - Les propriétaires de PME considèrent la restriction des ressources comme une raison justifiant le fait de ne pas planifier - Oblige les entreprises à pratiquer les stratégies de niche (Porter) ou réactive (Miles et Snow), qui sont moins coûteuses - Gestion de l'information et veille stratégique impuissantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Les PME possèdent des ressources pour composer avec l'environnement - Il faut acquérir une légitimité pour avoir accès aux ressources. Cela se fait à travers le rôle du propriétaire-dirigeant et à travers les conversations et échanges des membres de l'entreprise avec l'environnement
La structure peu bureaucratise	<ul style="list-style-type: none"> - Empêche la formulation d'une stratégie formelle - Absence de contrôle - Flexibilité pour le changement (structure organique) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande ouverture au changement et à l'apprentissage - Plus grande possibilité d'émergence des nouvelles stratégies - Plus grand contact des membres avec la haute direction et donc plus grande possibilité d'influence
La grande dépendance envers l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Grand poids des menaces de l'environnement - Force les entreprises à adopter les stratégies plus réactives ou de niche - Il faut analyser les demandes de chaque stakeholder au regard de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence et les inviter à participer au processus de planification - Renforce la centralisation - Les entreprises doivent chercher des partenaires ou à participer des réseaux pour survivre aux fortes pressions de l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande importance accordée aux parties prenantes - Conformité aux règles et structures pour acquérir la légitimité et en conséquence, les ressources - Intégration avec les parties prenantes dans un réseau de relations internes et externes - Les dialogues sont les principaux instruments pour la construction des significations et pour influencer les parties prenantes.

Conclusion : les implications méthodologiques la perspective constructiviste

Tel que nous venons de voir, pour un certain nombre d'auteurs du champ de la stratégie, le débat relatif à la nature de la formation de la stratégie (délibérée ou émergente) semble être en voie de réconciliation à travers l'adoption de la perspective constructiviste. En effet, celle-ci permet de voir la stratégie comme étant en « tension permanente » entre le caractère *délibéré* et le caractère *émergent* dans une organisation dans un contexte donné (Avenier, 1997). Par ailleurs, les particularités de la construction de la stratégie dans le contexte spécifique des PME demeure encore largement négligé par la littérature. Puisque dans la perspective constructiviste, le sens se construit à partir de l'engagement des individus avec le monde, de leurs interprétations de ce monde et de leurs actions transformant ce monde, considérer finement les spécificités des PME, l'importance de l'entrepreneur, les actions et interactions des autres participants de l'entreprise et de ceux qui se trouvent en dehors de l'organisation formelle devient non seulement possible, mais nécessaire pour mettre en relief les manières dont ces éléments et ces interactions contribuent à façonner la formation de la stratégie.

Dans cette perspective, l'unité d'analyse du chercheur est *le phénomène* ou le *processus d'interaction*. Pour la recherche en stratégie, cela implique de considérer les actions et les acteurs qui sont impliqués dans la relation d'une entreprise avec son environnement, et surtout les sens qu'ils attribuent au monde dans lequel ils évoluent. À cet égard, il faut examiner l'action des autres participants de l'entreprise, ainsi que celle des acteurs qui se trouvent en dehors de l'organisation formelle mais qui sont indispensables à la dynamique de l'entreprise et de son environnement. Autrement dit, c'est seulement à partir d'une analyse qui intègre le rôle des acteurs (principaux et secondaires), leurs interprétations, les particularités du contexte et l'action des structures institutionnelles qu'il est possible d'étudier la dynamique stratégique des entreprises.

Adopter la perspective constructiviste implique d'être attentif aux formes de discours employées dans les échanges stratégiques entre les acteurs (Gergen et Thatchenkery, 1996; Barry et Elmes, 1997; Franklin, 1998). Il faut également examiner les représentations (Laroche, 1995; Ray-Chaudhuri, 1998; Hendry, 2000; Mounoud, 2001) que les acteurs dans l'organisation se font de l'entreprise et de l'environnement. Il faut se pencher sur les représentations des acteurs qui sont imbriqués dans l'environnement de l'entreprise, c'est-à-dire les membres des parties prenantes de la PME dont le processus de formation de la stratégie est à l'étude. La collecte de données peut se faire principalement à l'aide d'entretiens avec les acteurs qui participent de près à la stratégie dans les PME. Comme il s'agit d'étudier le déroulement des activités, la démarche principale consiste à recueillir les représentations des acteurs impliqués, à qui il faut demander de reconstituer ce qui s'est passé (Grenier et Josserand, 1999). À cet égard, la perspective constructiviste fait généralement appel à des démarches méthodologiques qualitatives.

Néanmoins, il convient de souligner que la perspective constructiviste se distingue des perspectives *objectivistes* de la science car au lieu d'essayer de dévoiler la réalité, elle cherche à mettre en évidence les *a priori* des acteurs impliqués dans l'analyse (incluant le chercheur), visant à mettre au jour des *représentations* de la réalité (Mir et Watson, 2000). En partant de l'idée que la réalité de l'homme est, essentiellement, construite à travers diverses relations récursives, il n'est pas possible de penser pouvoir isoler des variables, les observer de manière détachée, modéliser les résultats et espérer les constater dans d'autres lieux, à d'autres moments, avec d'autres personnes. Les contributions provenant d'études réalisées dans une perspective constructiviste découlent des portraits fins et détaillés des processus locaux,

situés, qu'elles permettent de réaliser. L'élaboration de tels portraits riches en détails permet tout de même une forme de généralisation, la généralisation limitée (Orlikowski, 2000). Cette généralisation doit s'envisager comme suit : à travers différentes études, des utilisations, des patterns, des manières d'opérer une transformation peuvent être révélés et établis comme faisant partie des possibilités et donc pouvant se concrétiser – certes avec des différences – ailleurs. Les résultats obtenus sont intéressants en tant que contribution à l'élargissement du répertoire des conséquences observées. Enfin, si les résultats sont riches en sens, les processus mis au jour le sont encore plus, puisque ce sont eux qui constituent le cœur de cette perspective.

Cet article théorique s'inscrit dans une démarche de recherche plus large, puisqu'à l'heure actuelle, des recherches empiriques sont en cours. À leur terme, ces recherches rendront compte plus spécifiquement des manières dont les représentations, les actions et les discours s'imbriquent dans le processus de formation de la stratégie en contexte de PME. Nous espérons également que ces recherches ouvriront la porte à une réflexion sur les moyens via lesquels la perspective constructiviste peut concrètement s'appliquer à l'exploration de la construction de la stratégie en contexte de PME.

Remerciements

Les auteures tiennent à remercier la professeure Linda Rouleau pour ses commentaires constructifs et son soutien, ainsi que l'évaluateur anonyme qui a lu et commenté une première version de ce manuscrit. Les opinions exprimées dans ce texte n'impliquent évidemment que leurs auteures.

Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier du Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil (CNPq), Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC).

Bibliographie

- Anderson, A. et Atkins, M. (2001). Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms. *Strategic Change* **10** (6): 311-324
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* - Homewood: Irwin Ed
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy* - New York: McGraw-Hill
- Atkins, M. et Lowe, J. (1994) Stakeholders and the Strategy Formation Process in Small and Medium Enterprises *International Small Business Journal* **12**(3): 12-24
- Avenier, M.-J. (1997). *La stratégie "chemin faisant"* - Paris: Economica
- Barry, D. et Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse, *Academy of Management Review* **22** (2): 429-452
- Bauer, M. (1983) *Les patrons de PME* - Paris: InterÉditions
- Baumbach, C. (1983). *Basic Small Business Management*, Prentice Hall
- Bourdieu, P. (1996). *Raisons pratiques - Sur la théorie de l'action*, Papyrus Editora
- Bouchikhi, H. (1990). *Structuration des organisations* - Paris: Économica
- Bouchikhi, H. (1993). A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies* **14** (4): 549-570
- Bouchikhi, H. et Kimberly, J. R. (1994). *Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial* - Paris: Éditions d'Organisation
- Borcieu, S. (2000). L'internationalisation des PME: du déterminisme au volontarisme stratégique, *Gestion* **2**(1): 12-22
- Bruyat, C. et Julien, P.-A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* **16**: 165-180
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. et Carland, J. A. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization *Academy of Management Review* **9**(2):354-59
- Carroll, G. et Delacroix, J. (1982). Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland, *Administrative Science Quarterly* **27** (2):169-198
- Chan, S.-Y. et Foster, M. J. (2001). Strategy Formulation in Small Business: The Hong Kong Experience, *International Small Business Journal* **19**(3): 56-71
- Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive, *Revue Internationale P.M.E.* **9** (1): 123-142
- Cyert, R. et March, J.(1963). *A Behavioral Theory of the Firm* New Jersey: Prentice Hall
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research – Meaning and perspective in the research process*, London: SAGE Publications
- Dean, T., Brown, R. et Bamford, C. (1998). Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations, *Strategic Management Journal* **19**: 709-728
- Filion, L.-J. (1991). *Vision et relations* - Montréal: Les éditions de l'entrepreneur
- Filion, L.-J. (1996). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME, *Revue canadienne des sciences de l'administration* **13**(4): 306-320

- Filion, L.-J. et Toulouse, J.-M. (1995). La planification stratégique dans une PME In: Coté et al. (Eds) *La gestion stratégique d'entreprise: aspects théoriques*, Boucherville: Gaëtan Morin
- Ford, J. D. et Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations, *The Academy of Management Review* **20**(3): 541-570
- Franklin, P. (1998). Thinking of Strategy in a Postmodern Way. *Strategic Change* **7**: 313-332 et 437- 448
- Freeman, E. R. (1984). Stakeholder Management: Framework and Philosophy, In: Freeman, E. *Strategic Management : A stakeholder Approach* - Boston: Pitman
- Gergen, K. et Thatchenkery, T. J. (1996) Organizations Science as Social Construction: Postmodern Potentials. *Journal Of Applied Behavioral Science* **32**(4): 356-377
- Gibb, A. et Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and The Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies* **22**(6): 597-631
- Gibb, A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organization *International Small Business Journal* **15**(3): 13-29
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society : outline of the theory of structuration* - Cambridge, England: Polity Press
- Giordano, Y. (1998). Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration, *Revue de gestion des ressources humaines* **26-27** (Mai-Juin): 20-35
- Grenier, C. et Josserand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus In: Thiétart (dir) *Méthodes de recherche en management* Paris: Dunod
- Hannan, M. et Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology* **82**(5) : 929-964
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice, *The Journal of Management Studies* **37**(7): 955-977
- Hill, J. et McGowan, P. (1999). Small Business and Enterprise Development: questions about research methodology, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* **5**(1): 5-18
- Ibrahim, A. B. (1993) Strategy Types and Small Firm's Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Small Business Strategy* **5**(4): 13-22
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : bilan et perspectives* - Paris: Économica
- Kets de Vries, M. et Miller, D. (1991). Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations In: Kets de Vries et Miller, *Organization on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change* San Francisco: Jossey Bass
- Laroche, H. (1995). From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a social representation. *Organization Science* **6**(1): 62-75
- Laroche, H. et Nioche, J.-P. (1994). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion* (juin-juillet-août): 64-78

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

- Le Moigne, J.-L. (1999). *Les épistémologies constructivistes* - Paris: Puf
- Liedtka, J. M. et Rosenblum, J. W. (1996). Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change . *California Management Review* **39**(1): 141-157
- Lindbloom, C. (1959)The Science of Muddling Through, *Public Administration Review* **19**(2):79-88
- Lindsay, W. et Rue, L. W. (1980). Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View, *Academy of Management Journal*, **23**(3): 385-404
- Lipparini, A. et Sobrero, M. (1994). The Glue an The Pieces: Entrepreneurship and Innovation in Small-Firm Networks. *Journal of Business Venturing* **9**:125-140
- Lounsbury, M. et Glynn, M. A. (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources, *Strategic Management Journal* **22**: 545-564
- Marchesnay, M. (1997). Le management stratégique In: Julien, Pierre-André (Dir) *Les PME : bilan et perspectives* Paris: Économica
- Matthews, C. H. et Scott, S. G. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: an Empirical Assessment, *Journal of Small Business Management* **33**(4): 34-52
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* **83**(2): 340-363
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. et Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process, *The Academy of Management Review* **3**(3): 546-562
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science* **24**(9): 934-48
- Mir, R et Watson, A. (2000). Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal* **21**(9): 941-53
- Mitchell, R., Agle, B. et Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review* **22**(4): 853-886
- Moates, W. et Kulonda, D. J. (1990). An Examination of Differences Between Supervisors in Large and Small Companies *Journal of Small Business Management* **28**(3): 27-36
- Morris, M.; Schindehutte, M. et Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research* **58**: 726– 735
- Mounoud, E. (2001). La mise en discours des représentations stratégiques In: Mounoud (Ed) *Le management stratégique en représentation* - Paris: Ellipses
- Nagel, A. (1981). Strategy Formulation for the Smaller Firm: a practical approach, *Long Range Planning* **14**(4): 115-120
- Neilsen, E. (1974). Contingency Theory Applied to Small Business Organizations, *Human Relations* **27**(4): 357-379
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review* **16**(1): 145-179
- Olson, P. et Bokor, D. (1995). Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

Performance in Small , Start-Up Firms, *Journal of Small Business Management* **32**(1): 34-44

- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, **11**(4): 404-428
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management and Organizations* **7**(2): 78-87
- Pitcher, P. (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations rêves, réalités et illusions du leadership* - Montréal: Presses HEC. Québec/Amérique
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* **57** (2): 287-298
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy* - New York: Free Press
- Prahalad, C. K. et Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal* **7**(6): 485-501
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism", *Sloan Management Review* **20**: 7-19
- Ray-Chaudhuri, J. (1998). Engaging in Conversations: a new tool for team "identity empowerment", *Empowerment in Organizations* **6**(1): 13-18
- Rice, G. Jr. (1983). Strategic Decision Making in Small Business, *Journal of General Management* **9**(1): 58-65
- Robinson, R. (1979). Forecasting and the Small Business: a study of the strategic planning process. *Journal of Small Business Management* **17**(3): 19-27
- Robinson, R. B. J. (1982). The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Journal* **25**(1): 80-93
- Rouleau, L. (2001). La structuration sociale des stratégies d'entreprise In: Mounoud (Dir) *Le management stratégique en représentation* - Paris: Ellipses
- Rouleau, L. (2002). La formation des stratégies sous le microscope, *Canadian Journal of Administrative Science* **19**(1): 12-26
- Sarason, Y., Dean, T. et Dillard, J. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view, *Journal of Business Venturing* **21**: 286-305
- Schuman, J. et Seeger, J. (1986). The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies, *American Journal of Small Business* **11**(1): 7-18
- Senge, P. M. (1990). *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem* - São Paulo: Best Seller
- Starbuck, W. (1965). Organizational Growth and Development, In: March, James (Ed) *Handbook of Organization* - Chicago, Rand Nyle
- Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management* - Paris: Dunod
- Teulier-Bourgine, R. (1997). Les représentations: médiations de l'action stratégique, In: Avenier (coord) *La stratégie "chemin faisant"* - Paris: Economica
- van Gelderen, M. et Frese, M (1998). Strategy Process as a Characteristic of Small Scale Business Owners: Relationship with Success in a Longitudinal Study *Frontiers of Entrepreneurship Research: proceedings of the Annual Babson College Entrepreneurship Conference*

La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement

- Waters, James A. et Mintzberg, H. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal* **6**(3): 257-272
- Westley, F. (1990). Middle Managers and Strategy: Micro Dynamics of Inclusion, *Strategic Management Journal* **11**(5): 337-351
- Westley, F. et Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* **10** (Special Issue): 17-32
- Wholey, D. et Brittain, J. (1986). Organizational Ecology: Findings and Implications. *Academy of Management Review* **11**(3): 513-533
- Wiklund, J. (1998) Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms Longitudinal Evidence In: *Frontiers of entrepreneurship research proceedings of the Annual Babson College Entrepreneurship Conference*
- Wiklund, J. et Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing* **20**: 71–91
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* **16** (4) : 691-718
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization, *American Review of Sociology* **13**: 443-464