

Stratégie de PME – Une Recension

Thème : 24 (PME e stratégie)

Edmilson Lima

Professeur

Université Nove de Julho

Av. Francisco Matarazzo, 612

São Paulo - SP - Brésil

edmilsonolima@gmail.com

Résumé

Cette recension de la littérature présente d'importantes caractéristiques de l'évolution des études sur la stratégie de petites et moyennes entreprises (PME), identifie des besoins de recherche et suggère des thèmes pour de nouvelles études. Le texte traite d'un ensemble de travaux de la perspective traditionnelle (normative et composée des approches du design stratégique, de la planification formelle et du positionnement) en stratégie de PME, pointant plusieurs de leurs contributions et de leurs limites. Le texte traite également de l'approche descriptive, en particulier des travaux qui insistent sur l'apprentissage et le concept de vision. Ces travaux sont particulièrement importants pour contrebalancer l'accent mis sur les procédures linéaires et souvent trop rationnelles de la perspective traditionnelle. Ainsi, dans la présentation de l'approche descriptive, cet article se concentre sur les courants de l'apprentissage et de la vision. Toutefois, une recension future sur les autres courants descriptifs en stratégie permettrait d'élargir la portée de ce travail. Les besoins de recherche identifiés ici se rapportent surtout à l'étude descriptive des processus stratégiques dans les PME. Parmi ces besoins, remarquons en particulier le manque d'études traitant des équipes de direction dans les PME.

1- Introduction

L'évolution du champ d'études de la stratégie a eu et a encore des répercussions sur le champ plus spécifique de la stratégie de petites et moyennes entreprises (PME). Dans un premier temps, dans les années 60'-70' et au début des années 80', on a multiplié en stratégie les travaux normatifs basés sur l'analyse et sur les procédures positivistes-rationalistes. Quelques exemples de ces travaux sont ceux des courants du design stratégique (ex: Andrews, 1987), de la planification formelle (ex: Ansoff, 1965) et du positionnement (ex: Porter, 1980) – l'ensemble de ces trois courants forme la perspective traditionnelle. Inspirés par ces contributions, de nombreux auteurs suivent la même tendance normative en stratégie de PME. C'est le cas, entre autres, de Robinson (1979), Nagel (1981) et Ibrahim et Ellis (1990).

En outre, plus récemment, les contributions d'orientation descriptive, parmi lesquelles des travaux des courants de l'apprentissage (soutenus par des auteurs comme Mintzberg et Waters, 1985) et de la vision (comptant, entre autres, Robbins et Duncan, 1988), ont également de l'influence sur le domaine de la stratégie de PME. Dans ce domaine, nous pouvons remarquer des travaux du courant de l'apprentissage, comme celui de Marchesnay (1991), et du courant de la vision, comme celui de Cossette (1996) et celui de Fillion (2004).

Répétant ce qui s'est passé dans le champ de la stratégie en général, la séquence dans le développement des courants en stratégie de PME révèle que les études normatives, insistant sur la prescription de procédures, ont précédé les études descriptives, qui se concentrent sur la compréhension des processus. Ainsi, retombe-t-on sur la vieille question posée par Huff et Reger (1987): comment peut-on prescrire avant de décrire? Par la logique, la compréhension du processus stratégique, qui dépend de sa description, est fondamentale pour qu'il soit possible de proposer des modèles normatifs afin de l'améliorer.

L'objectif du présent article est de produire une recension de la littérature qui reprend d'importants éléments de l'évolution du champ d'études de la stratégie de PME, en plus d'identifier des besoins de recherche, surtout en ce qui concerne le processus stratégique en contexte PME selon une perspective descriptive. La recension commence par les contributions des auteurs des premiers courants en stratégie – design stratégique, planification formelle et positionnement –, qui sont normatifs. Ensuite, elle s'attaque aux études descriptives, en particulier aux courants de l'apprentissage et de la vision, car les deux se montrent particulièrement importants pour contrebalancer le rationalisme très accentué de la perspective traditionnelle. Cela nous a permis de respecter la contrainte du nombre de pages pour cet article sans, toutefois, rester trop synthétiques.

Avec la diversité des travaux cités ici, la discussion qu'on en tire et les besoins de recherche qui seront identifiés, nous espérons apporter aux lecteurs intéressés en stratégie de PME, en particulier ceux qui débutent dans le domaine, des contributions utiles pour leurs études.

2- La perspective traditionnelle en stratégie de PME

La perspective traditionnelle est encore très présente dans les programmes d'enseignement en stratégie. On la retrouve aussi dans des articles, revues et livres à disposition des corps académiques et des praticiens de la stratégie. À ce sujet, le courant du positionnement a été la base des activités d'un grand nombre de consultants, comprenant notamment les notions bien connues des stratégies génériques et certains outils créés par le *Boston Consulting Group* (BCG), comme la courbe de l'expérience.

Bien que critiquée pour ses limites dans le champ général de la stratégie (Calori, 1998; Hamel et Prahalad, 1994; Mintzberg, 1993) et dans le domaine plus spécifique de la stratégie de PME (Bhidé, 1996; d'Amboise, 1997; Marchesnay, 1991; Patterson, 1986; Wyer et Mason, 1998), la perspective traditionnelle et les approches qui en découlent sont très présentes en stratégie de PME.

Cette réalité contraste actuellement avec le désintérêt croissant des chercheurs pour la perspective traditionnelle (Goy, 2000) et, à l'inverse, leur goût renforcé pour d'autres courants de traitement de la stratégie dans les PME, comme ceux de l'apprentissage et de la vision. Il s'agit de deux courants descriptifs qui insistent sur la compréhension du processus stratégique, bien plus que sur les procédures ou les contenus stratégiques. Ils ont une grande influence sur les études consacrées aux PME comme nous le verrons dans ce travail.

2.1- La condition de la planification stratégique dans le contexte des PME

Les études qui abordent la planification stratégique dans les PME sont nombreuses. Robinson et Pearce (1984) ont réalisé une importante recension de la littérature qui donne une idée de l'ensemble de ces études jusqu'en 1984. Certaines études qu'ils citent font référence à l'existence de la planification stratégique dans les PME, mais la présentent comme incomplète, non structurée, irrégulière, sporadique et majoritairement réactive et informelle. De fait, une grande partie des études sur le sujet mettent en évidence que les dirigeants des PME ne s'impliquent pas dans la réalisation d'un processus structuré et formel de planification stratégique (d'Amboise et Bakanibona, 1990; Lee et Matthews, 1999).

L'idée selon laquelle les PME ne sont pas de grandes entreprises en miniatures (Welsh et White, 1981) s'est largement diffusée parmi les chercheurs qui se penchent sur le sujet. La haute restriction des ressources est considérée comme un facteur fondamental pour distinguer les PME (Martin et Staines, 1994; Welsh et White, 1981). Ainsi, ces entreprises sont généralement plus vulnérables aux erreurs de gestion et aux variations de leur performance financière que les grandes entreprises (Martin et Staines, 1994). En conséquence, le processus de formation de la stratégie y est sensiblement différent (Dilt et Prough, 1989).

Pour cette raison, la théorie de la planification stratégique développée à partir de la réalité des grandes entreprises peut s'avérer inadéquate pour les PME (Robinson, 1982). Shuman, Show et Sussman (1985) pensent qu'est logique le besoin d'adapter les principes et les concepts de la planification pour les rendre compatibles avec les entreprises où ils seront utilisés. Mais les mêmes auteurs soutiennent que le mode de fonctionnement des organisations de petite taille rend cette adaptation difficile, voire impossible.

Robinson et Pearce (1984) constatent que les dirigeants des PME considèrent la planification stratégique comme un exercice trop complexe et sophistiqué qui exige beaucoup de temps, ce qui est un grand inconvénient. Cette perception a contribué à affaiblir l'intérêt pour la planification stratégique dans les PME. Ainsi, ne devons-nous pas nous étonner qu'une des principales préoccupations des auteurs qui proposent des méthodes de gestion stratégique pour la PME soit la simplicité. Avec un souci de simplification, plusieurs d'entre eux contribuent pour l'adaptation de ces méthodes aux particularités des PME et de leurs dirigeants, comme c'est le cas de Cristallini et Demissy (2000).

Malgré certaines limites, la planification stratégique est salubre pour les PME (Robinson et Pearce, 1984). Ogunmokun, Shaw et FitzRoy (1999) estiment que le degré de son utilisation dans ces organisations dépend en grande partie de la perception des dirigeants quant aux bénéfices qu'elle peut leur apporter. Matthews et Scott (1995) affirment que les entreprises en expansion, au fil et à mesure que disposent de plus de ressources, ont tendance à utiliser la planification. Berry (1998) a identifié une corrélation positive entre la taille des

entreprises et le degré de sophistication de leurs processus de planification stratégique. Dans leur synthèse de plusieurs travaux, d'Amboise et Bakanibona (1990) concluent que l'utilisation de la planification stratégique dans les PME reste modeste.

Des études plus récentes confirment ce qui pourrait se déduire du sens commun: la prise de conscience des nécessités stratégiques dans les PME est plus souvent réactive que proactive (Chan et Foster, 2001; Fletcher et Harris, 2002; Silvestre et Goujet, 1996). Ainsi les acteurs stratégiques de ces organisations utilisent peu la planification stratégique, mais recourent au développement de la stratégie à mesure qu'ils en ressentent la nécessité. Dans ce cas, la dimension stratégique des décisions prises par eux est plus fréquemment reconnue a posteriori.

Les choix stratégiques des dirigeants de PME surviennent généralement pour maximiser les chances de survie de leur entreprise (Saporta, 1990), ce qui implique que la gestion stratégique et la stratégie sont des aspects essentiels du développement des PME depuis leur fondation. De nombreux auteurs (dont Broom, Longnecker et Moore, 1983; Julien, 1998; Kao, 1989) mettent en évidence que la stratégie typique des PME est celle de l'exploitation de niches de marchés qui permettent au dirigeant de préserver les ressources de son entreprise et d'éviter la confrontation directe avec des concurrents.

2.2- La planification stratégique formelle et son utilité pour les PME

La planification stratégique formelle est sujette à controverse en stratégie de PME. D'un côté, plusieurs études appuient ses bienfaits aux PME. Dans leur méta-analyse de 14 études, Schwenk et Shrader (1993) concluent que ces dernières montrent une corrélation positive entre la planification stratégique et la performance financière des PME. D'autres auteurs affirment qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de sophistication de la planification et la performance des PME (Chicha et Julien, 1979). Rue et Ibrahim (1998) ont constaté que le niveau de sophistication de la planification stratégique dans la PME est lié à la croissance des ventes. D'autres études (Lyles et al., 1993; Orpen, 1985; Robinson et Pearce, 1984) suggèrent que la simple participation des dirigeants d'une PME à un processus formel de planification stratégique est bénéfique, parce qu'il favorise la compréhension des affaires. Martin et Staines (1994) citent plusieurs recherches qui mettent en évidence le manque de planification stratégique adéquate comme cause fréquente de faillite des PME.

D'un autre côté, certaines études ont mis en évidence les effets négatifs de la planification stratégique formelle sur la performance des PME. Bhidé (1996), décrivant une de ses études et une recherche faite par ses étudiants de MBA, parle des effets négatifs de l'analyse stratégique formelle, effets qui, selon lui, sont plus graves pour les PME dans leurs premières années de vie et pour les PME en croissance rapide. Comme l'a conclu Bhidé (1996), lorsque l'incertitude est grande ou lorsque des actions rapides sont requises, plutôt que d'entreprendre des processus formels de planification, les acteurs stratégiques des PME et des entreprises entrepreneuriales tendent à se fier à leur intuition et à privilégier l'action à la réflexion stratégique, le temps dédié à la planification pouvant provoquer la perte d'opportunités d'affaires.

D'autres auteurs remettent même en question l'existence, dans les PME, de la planification stratégique inspirée par la perspective traditionnelle comme guide de développement de ces entreprises. Selon d'Amboise et Bakanibona (1990), plusieurs études ont montré que les dirigeants des PME sont plus intéressés par la planification opérationnelle que par la planification stratégique. Quinn (1980) renchérit: « ... les décisions stratégiques les plus importantes semblent être prises en dehors de la structure de la planification formelle, même dans les organisations qui possèdent une culture de planification bien établie. Cette tendance est spécialement marquée dans les entreprises entrepreneuriales ou les plus petites »

(p. ix; passage traduit de l'anglais). De cette constatation, Quinn (1980) a donné naissance au courant de l'apprentissage en stratégie avec son travail sur l'incrémentalisme logique.

La controverse sur l'importance de la planification stratégique dans les PME est en partie liée à la diversité des définitions. Depuis le début des recherches sur la stratégie, la définition du terme « planification » est problématique dans les textes en Administration (Mintzberg, 1981; Snyder, 1982). Ainsi, quand on considère la planification comme une activité dont le niveau de formalité et de rationalité est élevé (comme dans l'approche d'Ansoff, 1965), les études, comme celles développées par Bhidé (1996), tendent à conclure que la planification stratégique est incompatible avec la condition des PME parce qu'elles nécessitent flexibilité et agilité dans la prise de décision (Julien, 1998; Kao, 1989).

Par contre, comme on l'observe dans la littérature, lorsqu'on entend par planification stratégique un phénomène flexible, informel, non systématique et/ou une activité qui admet l'intuition des dirigeants, sa compatibilité avec la condition des PME devient plus forte et elle tend à faciliter le succès des entreprises. Plusieurs auteurs qui partagent ce point de vue (Curtis, 1983; Patterson, 1986 et Van Hoorne, 1979, par exemple) font remarquer que la planification dont le niveau de formalité et d'instrumentation rationnel-analytique est élevé tend à être défavorable au développement des PME. En conséquence, ces auteurs recommandent aux dirigeants de ces organisations qu'ils optent pour une activité de planification simplifiée et adaptée.

Un grand nombre d'auteurs inspirés par la perspective traditionnelle proposent des modèles de gestion stratégique pour les PME. C'est le cas de Schollhammer et Kuriloff (1979) Saporta (1986) et Ibrahim et Ellis (1990), suivant le courant du positionnement stratégique. Nagel (1981) présente un modèle comportant des traits des courants du design, de la planification stratégique formelle et du positionnement – malgré le caractère réactif de l'action des dirigeants, implicite dans ce modèle.

On remarque que l'ensemble de ces auteurs misent sur la simplicité (propice à l'adaptation des modèles formels à la condition des PME), mais reprennent des caractéristiques typiques de la perspective traditionnelle en stratégie, comme la linéarité des modèles, le rationalisme et l'insistance sur les processus analytiques.

3- La diversification des études en stratégie de PME

Parmi les courants qui ont surgi au moins en partie en réaction aux limites de la perspective traditionnelle et qui se manifestent en stratégie de PME, on trouve les courants de l'apprentissage et de la vision – ce dernier est appelé « école entrepreneuriale » par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999). Les approches qui se concentrent sur les procédures rationnelles-analytiques ont cédé la place à d'autres qui insistent plus sur les processus, comme on le voit avec ces deux courants. Une raison centrale en est le fait que la décision stratégique est prise par des individus caractérisés par une rationalité limitée (Simon, 1957) et qui doivent résoudre des problèmes sous l'influence d'un contexte complexe, turbulent et en évolution constante (d'Amboise, 1997; Mintzberg, 1993; Silvestre et Goujet, 1996; Wyer et Mason, 1998). Ces faits sont des barrières à la planification, comme déjà indiqué plus haut.

Marchesnay (1991) et Wyer et Mason (1998) soutiennent que, au cours du processus stratégique, les dirigeants de PME exploitent principalement l'apprentissage, étant donnée la complexité et la dynamique de l'environnement externe de leurs entreprises, environnement qui est en évolution constante. Pour sa part, Fillion (1988) soutient que la lecture systémique basée sur l'usage du concept de vision (l'image mentale que le dirigeant a du futur et qu'il désire réaliser) explique mieux l'évolution de la gestion stratégique des PME que les concepts

plus traditionnels, vu que ces organisations peuvent être considérées comme des extensions du système de leurs propriétaires-dirigeants.

D'autres chercheurs qui s'intéressent aux processus stratégiques, comme Pettigrew et Whitt (1991), contribuent aussi à la transition des procédures vers les processus. Pour eux, le processus stratégique n'est pas linéaire et ne possède pas une division claire entre les moments de formulation et d'implémentation des stratégies dans les entreprises – contrairement à ce que suggèrent les modèles de la perspective traditionnelle.

Les dirigeants ont beaucoup de difficultés pour comprendre l'environnement externe de leur PME (d'Amboise, 1997; Silvestre et Goujet, 1996; Wyer et Mason, 1998). D'après Silvestre et Goujet (1996), plus le dirigeant perçoit l'environnement externe comme incompréhensible, plus les dimensions qualitatives et ses représentations cognitives sont importantes pour le processus stratégique de sa PME, fait qui exige des approches impliquant une plus grande importance des processus. Pour Marchesnay (1997), ces approches prennent en compte les aspects psychologiques, les styles cognitifs, l'apprentissage et des composantes caractérielles des décideurs. D'après l'auteurs, les variables stratégiques (menaces, opportunités, forces, faiblesses, etc.) ne doivent pas être considérées comme des données objectives, mais comme des représentations subjectives dont la forme dépend, entre autres choses, des caractéristiques personnelles des dirigeants. La transition des travaux en stratégie de PME vers les processus est particulièrement explicité par Julien et Marchesnay (1993).

Parmi les auteurs des approches qui insistent sur le processus, on trouve Michel Marchesnay et Pierre-André Julien, les auteurs les plus cités parmi les travaux francophones en stratégie de PME (Boissin et Guieu, 2000). La typologie « CAP-PIC » de dirigeants et le schéma d'analyse « système stratégique et base de la compétitivité » qui traitent du processus stratégique des PME (Julien et Marchesnay, 1988, 1993; Marchesnay, 1997) sont deux des contributions de ces chercheurs très fréquemment citées par d'autres, principalement par ceux de langue française¹.

Tableau 1- Autres études sur le processus en stratégie de PME

De nombreux autres travaux en stratégie de PME traitent également du processus. Certains sont associés avec une certaine clarté à des courants spécifiques de la stratégie. Par exemple, les contributions de Borch, Huse et Senneseth (1999) et de Rangone (1999) s'inspirent des premiers travaux du courant de la base de ressources. D'un autre côté, Atherton e Hannon (1996) traitent du développement de l'attention stratégique (*strategic awareness*) dans les PME d'après une approche typique du courant de la cognition. Les contributions de Cossette (1996) s'inscrivent dans le courant de la vision, mais mettent également en valeur la méthode de la cartographie cognitive. Plusieurs travaux francophones sur la stratégie en PME s'inscrivent dans le courant de la vision. Par contre, les études non francophones sur la vision dans un contexte de PME sont moins fréquentes – Lima (2003) présente plusieurs de ces travaux francophones et non francophones.

Les contributions de Géniaux et Bonnardel (2001), Lima (2000, 2004, 2005), Hendry, Arthur et Jones (1995) et Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000) s'inscrivent dans le courant de l'apprentissage en stratégie de PME. Géniaux et Bonnardel (2001) et Hendry, Arthur et Jones

¹ Le propriétaire-dirigeant de PME de type CAP oriente son comportement et sa pensée stratégiques notamment par une volonté de croissance, d'autonomie et de pérennité (selon un ordre de priorité décroissante) dans ses affaires. Dans le cas du propriétaire-dirigeant de type PIC, la volonté en cause est celle de pérennité, d'indépendance et de croissance (également selon un ordre de priorité décroissante). La grille d'analyse «système stratégique et base de compétitivité» est «un moyen de décrypter les problèmes stratégiques propres à chaque entreprise individuellement» (Marchesnay, 1997, p. 108) qui prend en considération un grand nombre de facteurs du processus stratégique (l'environnement, l'organisation en soi, les buts et activités des dirigeants, les questions relatives aux besoins stratégiques/mission, savoir-faire/métier, valeur/culture, éthique/légitimité, en plus d'éléments comme la vision des dirigeants et leur plan stratégique).

(1995) sont aussi associés au courant de la base des ressources tandis que Lima (2000, 2004, 2005) est aussi associé au courant de la vision.

Parmi les nombreux travaux en stratégie de PME, ceux liés au courant de l'apprentissage et de la vision (le tableau 1 en donne quelques exemples) aident principalement à contrebalancer le rationalisme et la linéarité des travaux de la perspective traditionnelle. Certains auteurs disent que cette perspective est prédominante dans les travaux de stratégie de PME (Hanlon et Scott, 1995; McCarthy et Leavy, 2000). Cependant, tout comme d'autres points de vue pris séparément, il ne nous permet pas d'obtenir une compréhension complète du phénomène stratégique dans les entreprises. Ceci a déjà été illustré par la métaphore de l'éléphant palpé par des aveugles (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Avec comme seule base la perspective traditionnelle, il nous manque beaucoup de choses pour savoir comment fonctionne réellement la gestion stratégique des PME, étant donné son caractère normatif et non descriptif.

Nous présentons dans les deux sections suivantes les courants de l'apprentissage et de la vision, respectivement, afin de mettre en évidence leurs contributions pour une meilleure compréhension de la stratégie de PME. En complémentarité avec les contributions de la perspective traditionnelle, ces courants offrent une compréhension plus complète de la stratégie dans ce contexte spécifique.

4- Courant de l'apprentissage et stratégie de PME

Par leur caractère descriptif, les contributions du courant de l'apprentissage permettent d'approcher un peu plus la pensée stratégique de la réalité du monde des affaires. Ce courant nous amène à garder à l'esprit que, dans les organisations, les acteurs stratégiques peuvent apprendre même lorsqu'un flux d'action stratégique est déjà en réalisation. À partir de là, il est possible de préciser, comprendre et définir mieux le contexte et les problèmes stratégiques, en plus de pouvoir changer ou perfectionner la gestion stratégique basée sur les connaissances que les acteurs développent et acquièrent.

Malgré les divergences plus ou moins fortes entre les défenseurs de la perspective traditionnelle et ceux du courant de l'apprentissage (rappelons-nous, par exemple, des critiques échangées par Ansoff et Mintzberg ou celles qui divisent Hamel/Prahalad et Porter), on ne peut pas considérer ces courants comme mutuellement exclusifs. L'apprentissage fait contre-poids à l'exagération rationnelle-intellectualiste de la perspective traditionnelle, de manière à ce que la compréhension du processus stratégique puisse se perfectionner.

À la lumière du courant de l'apprentissage, le dirigeant n'est pas obligatoirement seul dans son rôle d'acteur stratégique. On considère qu'il reçoit normalement des contributions pertinentes de personnes extérieures et intérieures à son entreprise, indépendamment de leur niveau hiérarchique – ce thème a fait l'objet d'une attention particulière de Lima (2007a, 2007b) et Lima et Zoschke (2007). Une solution stratégique peut même naître comme une « mauvaise herbe » dans une organisation, au départ indésirable aux yeux de la direction – comme dirait Henry Mintzberg². Dans ce sens, l'exercice stratégique n'est pas nécessairement élitiste, ce qui le rend plus susceptible à la créativité, à la participation et à l'engagement des personnes dans le processus stratégique.

² Le récit fait par Andy Grove sur la façon dont Intel est parvenue à développer le microprocesseur, avec l'effort d'un groupe de scientifiques agissant en opposition à la stratégie établie par la direction, offre un exemple sur la question (Liedtka, 1998).

Dans le courant de l'apprentissage, étant plus ouvert, le processus stratégique permet que soit renforcée la correspondance entre les initiatives stratégiques et la réalité contextuelle. Ceci est possible grâce au « test d'endurance » imposé aux idées des acteurs stratégiques quand différentes personnes et différents points de vue contribuent à l'exercice stratégique et, conséquemment, défient les fondements de telles idées.

Selon Quinn (1980), le processus stratégique est collectif, continuellement forgé par les *stakeholders* de l'équipe de direction qui s'influencent mutuellement dans la pratique de la gestion de manière à développer une stratégie qui se veut logiquement incrémentale. Pour la compréhension des dynamiques des équipes de direction en PME, cette approche paraît très réaliste. Ces organisations sont très fréquemment administrées par une équipe de direction et ceci reçoit encore peu d'attention dans la littérature sur la stratégie. La PME est presque uniquement considérée comme une organisation conduite par un seul dirigeant.

Dans les PME (principalement en raison de la surcharge de travail exacerbée des dirigeants, de la faible professionnalisation et de la restriction des ressources particulièrement importante), la direction tend fréquemment à insister sur certaines formes d'action et de compréhension de la réalité alors que le contexte, qui a déjà évolué, en exige de nouvelles. En d'autres mots, pour être plus efficaces dans leurs activités, les dirigeants auraient bien besoin de progrès dans l'apprentissage pour renouveler leurs manières de penser et d'agir (Argyris e Schön, 1978). D'après l'approche normative de Senge (1990), les membres des organisations devraient promouvoir fréquemment ce type d'apprentissage afin que, parvenant à la condition d'organisation apprenante, leur entreprise puisse atteindre l'excellence.

Ainsi, une des contributions fondamentales du courant de l'apprentissage pour la pratique en stratégie est la promotion de la vigilance concernant la promotion de la cohérence des fondements de l'action stratégique et de la gestion stratégique par rapport au contexte dynamique.

Évidemment, le courant de l'apprentissage présente aussi des limites. L'une des principales, généralement négligée, est le fait que l'apprentissage dans le processus stratégique ne conduit pas forcément à la formation d'une stratégie, qui serait, par exemple, nécessaire pour traverser une crise ou répondre aux défis d'un environnement temporairement plus instable. Très souvent, l'apprentissage amène seulement à des ajustements tactiques. Une autre limite concerne le fait que l'apprentissage n'est pas toujours aussi positif pour une organisation que semble vouloir le montrer la tendance à son apologie dans la littérature en gestion. Par exemple, des stratégies ou des éléments de stratégie érigés à partir de l'apprentissage des dirigeants peuvent être mis en oeuvre pour servir les intérêts personnels de ces acteurs en détriment de l'organisation. Il est important de souligner aussi que l'apprentissage n'est pas gratuit, et des coûts – parfois élevés – peuvent résulter, par exemple, des essais et erreurs ou des faux pas que génèrent de l'apprentissage utile en stratégie.

5- Courant de la vision et stratégie de PME

Le courant de la vision en stratégie considère que la vision est à la base de la pensée stratégique, car elle définit les éléments de base nécessaires au développement de la stratégie. Évidemment, cela n'implique pas un développement complet a priori de la stratégie, comme le propose la perspective traditionnelle. La vision définit ses éléments majeurs, qui peuvent être perfectionnés et complétés par la stratégie émergente (Avenier, 1996 ; Lima, 2000 ; Mintzberg et Waters, 1985). Le façonnement mutuel entre la vision et la stratégie émergente dans le processus stratégique génère ce qu'Avenier (1996) appelle la « stratégie tâtonnante ».

Cette idée rejoint celle de Mintzberg (1987): en pratique, le processus stratégique marche sur deux jambes, une délibérée et l'autre émergente.

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) ont nommé ce courant « école entrepreneuriale ». Cependant, comme ces auteurs le reconnaissent eux-mêmes, le courant met l'accent sur la vision et non sur l'entrepreneuriat. Pour autant, afin de mieux expliquer ce fait, il est préférable d'utiliser la dénomination « courant de la vision ». Au sein de ce courant, le dirigeant est appelé de plusieurs façons, mais il est plus fréquemment dénommé « entrepreneur », « propriétaire-dirigeant », « administrateur » ou « leader ». En administration, chacune de ces dénominations implique des concepts différents et désigne des caractéristiques et des rôles spécifiques de chaque type de dirigeant. L'auteur qui pense qu'il y a des équivalences entre ces termes commet des erreurs conceptuelles importantes, ce qui arrive fréquemment dans les articles du courant de la vision.

Comme dans le champ plus général de la stratégie, il n'y a pas de consensus sur la définition de la vision dans la littérature sur la stratégie de PME. Cependant, dans ce champ plus spécifique, la notion selon laquelle la vision se réfère à une image mentale ou à une idée du futur que l'on désire réaliser est amplement acceptée.

Les études de base épistémologique interprétative sur la vision prédominent dans ce champ. Dans l'ensemble de ces études, on peut identifier deux grands blocs thématiques: celui des études de la cognition et celui des études d'approche systémique. Le premier groupe compte des contributions d'auteurs tels que Cossette (1996), qui utilisent principalement la cartographie cognitive. Cette technique emploie des critères quantitatifs pour évaluer l'importance de concepts identifiés dans l'étude du processus cognitif des acteurs organisationnels et pour représenter la relation de ces concepts dans une carte cognitive. La carte représente le cadre cognitif de la vision d'une personne ou d'un groupe.

Le second ensemble se compose principalement de nombreux travaux de Louis Jacques Filion, commencés avec sa thèse de doctorat (Filion, 1988) et développés ensuite à différentes occasions (Filion 1991, 2004).

Le courant de la vision, comme tous les autres courants en stratégie, présente aussi des limites. L'une des principales est la concentration dans la littérature du traitement de ce concept sur la figure d'un seul individu, un dirigeant fréquemment vu comme un leader ou un entrepreneur. La vision, en tant que construction subjective d'un individu qui guide les actions stratégiques de multiples personnes, risque d'avoir bien des effets négatifs sur l'entreprise. Ses tendances à refléter les biais cognitifs et les caractéristiques personnelles d'un dirigeant peuvent causer des problèmes ou empêcher la vision d'aider adéquatement les acteurs organisationnels à répondre aux défis pour assurer le développement de l'entreprise.

Traditionnellement, on considère que la vision qui doit être réalisée par les membres d'une PME découle de la subjectivité du propriétaire-dirigeant, vu souvent comme un entrepreneur. Cette façon de penser intègre la tradition en entrepreneuriat qui traite plus souvent les initiatives entrepreneuriales en tant qu'objet de la volonté d'un entrepreneur seul. Pourtant, la direction et l'autorité collectives, l'entrepreneuriat en groupe, et même le processus de création d'entreprises par plusieurs personnes, ont déjà été mis en avant par un certain nombre d'auteurs. Par exemple, Reich (1987) considère l'entrepreneuriat collectif, bien plus que celui de l'entrepreneur héros solitaire, comme solution à privilégier pour améliorer la compétitivité d'une économie. D'après l'étude de Kamm et al. (1990), les équipes de direction ont un rôle vital pour la performance des nouvelles entreprises.

Entre autres contributions des équipes de direction, chacun de leurs membres peut augmenter la variété de points de vue considérés par la direction. Cela est favorable à la

créativité et à la coopération pour améliorer la qualité de la prise de décision; de plus, la diversité des membres aide à renforcer les habiletés de la direction, lui donnant plus de capacités pour réaliser des tâches complexes (Ucbasaran et al., 2001) et pour développer adéquatement la vision (Lima, 2004).

6- Besoin de recherches dans l'intersection des courants vision-apprentissage

Plusieurs travaux de base du courant de l'apprentissage intègrent le concept de vision, ce qui crée une intersection des courants en question. Comme déjà dit plus haut, certains auteurs suggèrent la complémentarité et le façonnement mutuel entre la vision et la stratégie émergente, traitée dans le courant de l'apprentissage. On retrouve aussi dans le travail de Nonaka (1988), auteur de l'approche de la création de connaissance dans ce même courant de l'apprentissage, des idées sur la vision en tant que génératrice d'ordre et de chaos dans les organisations. Selon lui, la vision génère l'ordre offrant une orientation à long terme qui guide les actions dans le présent et dans le futur; inversement, la vision génère le chaos par la déstabilisation du *status quo*, considérant le défi du changement qu'elle impose, défi qui exige la recherche de nouvelles connaissances en vue d'un renouvellement.

La vision est mise en évidence aussi dans les approches qui utilisent le concept d'organisation apprenante inspiré par Senge (1990). La divergence entre la vision partagée et la condition présente de l'organisation génère une tension créatrice qui motive les acteurs à transformer la condition stratégique de leur organisation. Cette transformation est promue, surtout, dans le but de réaliser la vision partagée.

On observe également un rapport entre le concept de vision et le travail de Hamel et Prahalad (1989), auteurs du courant de l'apprentissage également. Le concept d'intention stratégique dans leur travail est très proche du concept de vision. Les deux concepts traitent d'un état futur désiré qui motive l'apprentissage et le changement de condition actuel de l'organisation. L'approche des auteurs considère la gestion stratégique comme un processus d'« apprentissage collectif » visant à développer et à exploiter des compétences-clés et difficiles à imiter.

Insistant sur l'importance de l'apprentissage et se basant sur la théorie des systèmes, les recherches de Filion contribuent également au champ d'intersection apprentissage-vision, comme l'indique le passage suivant:

« Au cours de ces [nos] recherches, le concept de vision a été identifié comme structurant pour concevoir et organiser un système d'activités. Il permet de préciser l'apprentissage requis pour mener les activités projetées. (...) C'est à partir du moment où les intentions se concrétisent sous la forme de visions, c'est-à-dire de projets véritables à réaliser, qu'on peut définir ses besoins d'apprentissage. C'est ça l'intérêt qui va pousser le futur acteur à apprendre. » (Filion, 1999 ; p. 1-3; notes ajoutées)

Les écrits en stratégie de PME offrent d'autres variations pour l'intersection en cause. Lima (2004) a cherché à contribuer pour répondre au besoin de recherches descriptives en stratégie de PME. Dans son étude empirique de six PME brésiliennes et canadiennes, il a associé le concept de vision à sa description du processus de l'apprentissage inspirée par Argyris et Schön (1978).

Bien qu'elle présente un grand potentiel contributif pour la compréhension des processus stratégiques qui ont lieu dans le contexte des PME, cette association conceptuelle est pourtant encore peu étudiée par les chercheurs concernés par la stratégie de PME. Il y a donc là un grand besoin de recherche à combler.

La gestion stratégique réalisée par des équipes de direction constitue aussi un besoin de recherche à combler dans les études sur les PME. Le peu d'études qui se penchent sur ce

thème dans ce champ de recherche se concentrent presque exclusivement sur les PME en phase de fondation, dans leurs deux premières années de vie. Mais la vision développée collectivement par des co-dirigeants continue sans recevoir l'attention méritée des chercheurs. Une exception est la recherche sur la vision partagée faite par Lima (2004, 2007b).

Comme le mentionne le travail de Robbins et Duncan (1988) à propos des entreprises en général, quand une équipe de direction se trouve à leur tête, la vision qui guide la gestion stratégique est façonnée par l'interaction entre les co-dirigeants. Ce processus stratégique manque de recherches approfondies, en particulier quand il s'agit de PME.

7- Conclusion

Dans cette recension, nous indiquons plusieurs thèmes dont l'étude pourrait contribuer à la compréhension et/ou à l'amélioration du processus stratégique dans les PME et qui n'ont pas encore reçu toute l'attention méritée des chercheurs. La dernière section synthétise certains de ces thèmes. D'autres ont été discutés dans les parties précédentes de notre travail. L'approche descriptive, dans son application aux différents thèmes possibles de stratégie de PME, a été le premier de cet article dont les besoins de recherche se font sentir. Avec la maturation des recherches qui répondront à ce besoin, les études normatives s'appuieront sur de nouvelles et meilleures bases et pourront ainsi recommander des procédures plus efficaces pour les PME.

L'élargissement des études descriptives pourra trouver un grand bénéfice dans le recours plus fréquent à la théorie des systèmes. Elle présente en effet différents avantages pour la recherche en stratégie de PME (Lima, 2005), parmi lesquels son caractère synthétique plus qu'analytique. Cette caractéristique rend la perspective utile pour dépasser les limitations de l'approche analytique qui, normalement, présente des limitations pour s'occuper de problèmes complexes puisque ceux-ci demandent plutôt la synthèse. La théorie des systèmes est aussi spécialement utile pour décrire les processus dynamiques et relationnels comme la gestion stratégique.

Qu'on le combine avec la perspective systémique ou non, le concept d'apprentissage pourrait également apporter d'importantes contributions pour la réalisation d'études descriptives en stratégie de PME. D'après Dodgson (1993), le concept est très utile pour les raisons suivantes: (1) sa valeur analytique large qui se reflète dans un nombre croissant de disciplines qui l'utilisent, de l'économie industrielle et de la stratégie à la théorie des organisations et à la psychologie; (2) il est essentiellement dynamique dans sa nature même et son utilisation dans le développement de théories permet de mettre en valeur le caractère continu du changement des organisations; (3) il est intégrateur, c'est-à-dire susceptible d'intégrer les niveaux individuel, organisationnel et inter-organisationnel d'analyse dans la réalisation d'une étude.

En plus de la perspective traditionnelle, nous avons essentiellement traité des courants de la vision et de l'apprentissage. De nouvelles recensions traitant d'autres courants descriptifs, comme ceux de la base de ressources et de la cognition, permettraient d'apprécier à leur juste valeur les contributions de l'ensemble des études déjà réalisées sur la stratégie de PME.

Références

ANDREWS, K. R. (1987). **The Concept of Corporate Strategy**. 3 ed. New York: Richard D. Irwin.

- ANSOFF, H. I. (1965). **Corporate Strategy**. New York: McGraw Hill.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley.
- ATHERTON, A., HANNON, P. (1996). Building Strategic Awareness Capability – The Cognitive Tools and Modes of Thinking of Small Business Owner-Managers. **Proceedings of the International Council for Small Business Conference**.
- AVENIER, M.-J. (1996). La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques. **Actes de conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**.
- BERRY, M. (1998). Strategic Planning in Small High-Tech Companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 455-466.
- BHIDÉ, A. (1996). How entrepreneurs craft strategies that work. In: MINTZBERG, H. et QUINN, J. B. (eds.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 626-633.
- BOISSIN, J.-P., GUIEU, G. (2000). PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique. **Revue Internationale PME**, v. 13, n. 1, p. 39-64.
- BORCH, O. J., HUSE, M., SENNESETH, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 49-70.
- BROOM, H. N., LONGNECKER, J. G., MOORE, C. W. (1983). **Small Business Management**. Cincinnati: Southwest Publishing.
- CALORI, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. **Organization Studies**, v. 19, n. 2, p. 281-306.
- CHAN, S.-Y., FOSTER, M. J. (2001). Strategy Formation in Small Business: The Hong Kong Experience. **International Small Business Journal**, v. 19, n. 3, p. 56-71.
- CHICHA, J. K., JULIEN, P.-A. (1979). The Strategy of SMBs and their Adaptation to Change. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières : Trois-Rivières.
- COSSETTE, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. **Revue Internationale PME**, v. 9, n. 1, p. 123-142.
- CRISTALLINI, V., DEMISSY, B. (2000). Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la PME. **Actes de conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**.
- CURTIS, D. A. (1983). **Strategic Planning for Smaller Businesses**. Toronto: Lexington Books.
- D'AMBOISE, G. (1997). **Quelle gestion stratégique pour la PME?** Cap Rouge (Québec) : Presses Inter-Universitaires.
- D'AMBOISE, G., BAKANIBONA, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. **Revue Internationale PME**, v. 3, n. 2, p. 147-166.
- DILT, J. C., PROUGH, G. E. (1989). Strategic Options for Environmental Management: A Comparative Study of Small Vs. Large Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 16, n. 2, p. 7-27.
- DODGSON, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literature. **Organization Studies**, vol. 14, no. 3, p. 375-394.
- 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 a Entrepreneurial Metamodel. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 26-40.
- FILION, L. J. (1999). Espace de soi et vision. Cahier de recherche n. 99-01. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. A. Bombardier. Montréal : HEC Montréal.

- FILION, L. J. (2004). Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1-2, p. 35-55.
- FLETCHER, M., HARRIS, S. (2002). Seven Aspects of Strategy Formation. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 3, p. 297-314.
- GÉNIAUX, I., BONNARDEL, S. M. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. **Revue Internationale PME**, v. 14, n. 2, p. 41-65.
- GOY, H. (2000). L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME. **Actes de conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1989). Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63-76.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1994). **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press.
- HANLON, D, SCOTT, M. (1995). Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In : BIRLEY, S., MACMILLAN, I. (eds.). **International Entrepreneurship**. London: Routledge, p. 17-38.
- 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**, v. 13, n. 2, p. 211-236.
- IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (1990). Strategy. In: IBRAHIM, A. B., ELLIS, W. H. (eds.). **Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases**. Dubuque: Kendall/Hunt, p.53-64.
- JULIEN, P.-A. (ed.) (1998). **The State of Art in Small Business and Entrepreneurship**. Aldershot : Ashgate Publishing.
- JULIEN, P.-A., MARCHESNAY, M. (1993). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In : NOËL, A. (ed.). **Perspectives en management stratégique**, tome 1. Paris: Économica, p. 97-129.
- KAMM, J. B., SHUMAN, J. C., SEEGER, J. A., NURICK, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 4, p. 7-17.
- KAO, R. W. (1989). Entrepreneurial Strategy. In : KAO, R. W. **Entrepreneurship and Enterprise Development**. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, p. 33-56.
- LEE, C. H., MATTHEWS, C. H. (1999). Antecedents and Consequence of Strategic Planning in Small Business: An Empirical Study. **Proceedings of the International Council for Small Business Conference**.
- LIEDTKA, J. M. (1998). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. **Strategy and Leadership**, v. 26, n. 4, p. 30-35.
- LIMA, E. (2000). Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2.
- LIMA, E. (2003). Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. In : Cahier de recherche, n. 3. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. A. Bombardier. Montréal: HEC Montréal. Disponible sur: <<http://web.hec.ca/creationdentreprense/CERB/>>.
- LIMA, E. (2004). **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. Thèse de Ph.D. (Programme conjoint de doctorat em administration), HEC Montréal, Montréal. Disponible sur: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>.

- LIMA, E. (2005). Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Segundo uma Abordagem da Aprendizagem Sistêmica. Actes de l'Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba (Brésil), p. 816-832.
- LIMA, E. (2007a). Conversa Estratégica e Relações Internas nas Pequenas e Médias Empresas. Actes du Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru (Brésil).
- LIMA, E. (2007b). Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME. In: FILION, L. J. (org.). Management des PME – de la création à la croissance. Saint Laurent (Canada): ERPI.
- LIMA, E., ZOSCHKE, A. C. K. (2007). Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. Revista de Administração e Inovação, v. 4, n. 2, p. 150-164. Disponible sur: < <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20>>.
- LYLES, M. A., BAIRD, I. S., ORRIS, J. B., KURATKO, D. F. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 2, p. 38-50.
- MARCHESNAY, M. (1991). Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue internationale PME.**, v. 4, n. 1, p. 131-138.
- MARCHESNAY, M. (1997). Le management stratégique. In: JULIEN, P.-A. (ed.). **Les PME – bilan et perspectives**. 2 ed. Cap-Rouge (Québec)/Paris: Les Presses Inter Universitaires/Economica.
- MARTIN, G., STAINES, H. (1994). Managerial Competencies in Small Firms. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 23-34.
- MATTHEWS, C. H., SCOTT, S. G. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 4, p. 34-52.
- MCCARTHY, B., LEAVY, B. (2000). Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. **IBAR**, v. 21, n. 2, p. 55-80.
- MINTZBERG, H. (1981). What is Planning Anyway? **Strategic Management Journal**, v. 2, p. 319-324.
- MINTZBERG, H. (1987). Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, July-August, p. 66-75.
- MINTZBERG, H. (1993). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1999). **Safari en pays stratégie – l'exploration des grands courants de la pensée stratégique**. Paris : Village Mondial.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272.
- NAGEL, A. (1981). Strategic Formulation for the Smaller Firm – A Practical Approach. **Long Range Planning**, v. 14, n. 4, p. 115-120.
- NONAKA, I. (1988). Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal In... **California Management Review**, vol. 30, no. 3, p. 57-73.
- OGUNMOKUN, G. O., SHAW, R. N., FITZROY, P. T. (1999). Determinants of Strategic Planning Behaviour in Small Business: An Exploratory Investigation of Small Business Organizations in Australia. **International Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 190-202.
- ORPEN, C. (1985). The Effects of Long-Range Planning on Small Firm Performance: A Further Examination. **Journal of Small Business Management**, v. 23, n. 1, p. 16-23.
- PATTERSON, R. (1986). Strategic Planning for Small Business. In: GARDNER, J. R., RACHLIN, R., SWEENEY, A. (eds.). **Handbook of Strategic Planning**. New York: John Wiley, p. 242-252.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. (1991). **Managing Change for Competitive Success**. Oxford: Basil Blackwell.

- PORTER, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- QUINN, J. B. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood: Irwin.
- RANGONE, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. **Small Business Economics**, v. 12, p. 233-248.
- REICH, R. B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. **Harvard Business Review**, vol. 65, no. 3, p. 77-83.
- ROBBINS, S. R., DUNCAN, R. B. (1988). The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision. In: HAMBRICK, D. C. (ed.). **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers**. London: Jai Press, p. 205-233.
- ROBINSON, R. B. Jr. (1979). Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process. **Journal of Small Business Management**, v. 17, n. 3, p. 19-27.
- ROBINSON, R. B. Jr. (1982). The Importance of 'Outsiders' in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 80-93.
- ROBINSON, R. B. Jr., PEARCE, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 128-137.
- RUE, L. W., IBRAHIM, N. A. (1998). The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n. 4, p. 24-32.
- SAPORTA, B. (1986). **Stratégies pour la P.M.E.** Paris : Montchrestien.
- SAPORTA, B. (1990). Stratégie des petites et moyennes entreprises. **Encyclopédie de Gestion**. Paris : Économica, p. 2730-2754.
- SCHOLLHAMMER, H., KURILOFF, A. H. (1979). **Entrepreneurship and Small Business Management**. New York: John Wiley.
- SCHWENK, C. R., SHRADER, C. B. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 3, p. 53-64.
- SENGE, P. M. (1990). **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.
- SHUMAN, J. C, SHOW, J. J., SUSSMAN, G. (1985). Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies. **Long Range Planning**, v. 18, p. 48-53.
- SILVESTRE, H., GOUJET, R. (1996). Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. **Revue Internationale PME.**, v. 9, n. 1, p. 61-78.
- SIMON, H. A. (1957). **Administrative Behavior**. New York : MacMillan.
- SNYDER, N. (1982). What is Planning Anyway: A Rejoinder. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 265-268.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M., LOCKETT, A., LEI, A. (2001). The Dynamics of Entrepreneurial Teams. **Proceedings of the Annual Babson Entrepreneurship Research Conference**.
- VAN HOORNE, Th. P. (1979). Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. **Long Range Planning**, v. 12, n. 2, p. 84-91.
- WELSH, J. A., WHITE, J. F. (1981). A Small Business is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 18-32.
- WYER, P. MASON, J., THEODORAKOPOULOS, N. (2000). Small Business Development and the "Learning Organisation", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 6, no. 4, p. 239-259.
- WYER, P., MASON, J. (1998). An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n. 2.