



STRATEGIE ET PME : PEUT-ON PARLER DE « STRATEGIES ENTREPRENEURIALES » ?

Claude ETRILLARD

Université de Bretagne Sud
8, Rue Montaigne, BP 561
56017 VANNES Cedex

Claude.Etrillard@univ-ubs.fr
Bur : 02.97.62.64.83
Fax : 02.97.62.64.77

Résumé :

Le concept de «Stratégie Entrepreneuriale », issu de la volonté de réintroduire une dimension proactive dans les évolutions stratégiques des grandes entreprises, emprunte un certain nombre d'éléments au champ de l'Entrepreneuriat. Inversement et paradoxalement, la PME et son propriétaire-dirigeant ont souvent été exclus de l'analyse stratégique au nom de la «spécificité » de la PME, notamment sa dimension entrepreneuriale, en particulier celle du pouvoir décisionnel et de l'emprise de son dirigeant. Il est proposé dans cet article d'examiner dans quelle mesure le concept de «Stratégie Entrepreneuriale » peut permettre d'analyser les évolutions stratégiques des PME, dès lors qu'on la définit comme résultant du processus d'élaboration de la prise de décision stratégique du dirigeant-propriétaire de la PME.

Mots clefs : PME, Stratégie, Entrepreneuriat, Stratégie Entrepreneuriale.

Remerciements : Je tiens à adresser des remerciements sincères aux évaluateurs de ce papier pour leur contribution à ces développements.

STRATEGIE ET PME : PEUT-ON PARLER DE « STRATEGIES ENTREPRENEURIALES » ?

Michael PORTER annonçait « le grand retour » de la stratégie en ouverture de la session 2002/2003 de HEC. Qu'en est-il aujourd'hui? Force est de constater que de multiples alternations sur les outils, sur les cabinets de conseil, sur leurs échecs supposés (Mc. Kinsey avec Enron, Suissair, K Mart, etc.) remettent parfois en cause la légitimité du « management stratégique », ou à tout le moins, celle de leurs représentants parmi les plus visibles.

Simultanément, on peut avec FLAMMANT (2003) (et bien d'autres auteurs), dans sa thèse sur l'« Anthropologie des Managers », constater une perte de pouvoir réel de décision des managers dans les grandes entreprises. Qu'en est-il du pouvoir décisionnel stratégique dans ces entreprises? Assiste-t-on à la disparition de modes de management fondés sur l'utilisation des compétences et des modèles de stratégie par les managers? Qu'en est-il alors des capacités d'évolution stratégique de ces entreprises? S'agit-il d'une remise en cause de la légitimité du champ lui-même? Vaste problématique, probablement exagérée, qui ne fera en tous cas pas l'objet de développements ici, mais qui permet d'en arriver même à poser la question de l'existence d'un paradoxe: Finalement, face à cette tendance, le propriétaire-dirigeant de PME ne serait-il pas aujourd'hui paradoxalement dans une certaine mesure, « toutes choses égales par ailleurs », parmi les derniers dépositaires d'un réel pouvoir décisionnel stratégique individuel? N'y aurait-il pas à apprendre sur la dimension stratégique de ce décideur?

Sur quoi est fondé ce pouvoir? Essentiellement sur la propriété. Comment s'exerce-t-il? Quelles compétences sont mobilisées? Stratégiques ou « entrepreneuriales »? Le mot est lancé: il véhicule toutes sortes d'idées, de fantasmes, d'incompréhensions, d'attitudes diverses de la part du monde académique. Une chose est certaine: on assiste, notamment dans la sphère anglo-saxonne à un retour en force de la mise en oeuvre des « valeurs entrepreneuriales » comme moyen de dynamisation de l'entreprise. DRUCKER (1984) disait

déjà à l'époque que les entreprises (les grandes) ne pourraient survivre « si elles ne développaient pas de véritable compétence d'entrepreneur ».

La question est donc de déterminer comment réintégrer un esprit d'entreprise, un comportement entrepreneurial dans ces grandes entreprises. La réponse passe par la mise en oeuvre de « Stratégies Entrepreneuriales ». Ce concept, à l'origine donc développé dans le cadre d'études sur les grandes entreprises et englobant souvent des versions différentes sous les appellations « d'intrapreneuriat », de « business venturing », de « corporate venturing » a été présenté comme un « moyen » pour essayer de sortir de la logique managériale, administrative et pour restaurer une logique proactive, d'innovation, de créativité, logique permettant d'anticiper les évolutions de l'environnement plutôt que de les subir. « Ainsi pour MINTZBERG (1990), la planification stratégique (« Strategic Planning ») n'est pas le style le plus efficace dans un environnement turbulent : le style entrepreneurial ouvert aux stratégies émergentes et à l'apprentissage sont plus adaptées à ces contextes » (CALORI, VERY et ARREGLE, 1997).

Point d'achoppement donc dans les travaux sur les stratégies entrepreneuriales, l'idée qu'il faut restaurer « l'esprit d'entreprise » dans l'entreprise : cela passe par un mode de management permettant aux individus d'exprimer leurs capacités entrepreneuriales, notamment dans des décisions stratégiques comme celles de l'entrée sur un nouveau marché, celles de la conception de nouveau produit, ou celles de l'innovation. Toute la difficulté réside alors dans le maintien de l'équilibre entre la trajectoire de l'entreprise et celle des individus en question. Parmi les configurations structurelles rencontrées pour y parvenir, certaines ont consisté à décentraliser l'entreprise en unités ou établissements relativement autonomes, l'idée étant de retrouver la souplesse d'adaptation et la flexibilité des PME dans le cadre de groupes. Ainsi il a été souvent fait référence à une comparaison entre le manager responsable de cette entité et le dirigeant-proprétaire de la PME comme permettant de concilier cette dynamique entrepreneuriale dans le cadre de la structure englobante, centralisant notamment les possibilités de financement.

Dès lors, on peut se demander dans quelle mesure la notion de « Stratégie Entrepreneuriale », par cette idée implicite qu'elle véhicule de l'existence d'une dimension entrepreneuriale dans la prise de décision stratégique, ne serait pas le propre de la PME ainsi

définie par son propriétaire-dirigeant. Ceci constituerait alors une forme de réponse à la question de l'existence d'une dimension stratégique dans les PME.

Plus modestement, il s'agira ici de revisiter le concept de « Stratégie Entrepreneuriale » dans le cadre de la PME : Il peut sans doute permettre d'aider à appréhender la dimension dynamique des PME. Relativement peu développée dans la communauté francophone (hormis quelques auteurs, par exemple : Fillion, Verstraete, etc.) cette notion polysémique peut, sous réserve d'une définition claire, être utile pour comprendre l'intégration des dimensions stratégiques et entrepreneuriales dans les PME. Alors qu'elle a été développée dans les travaux sur le changement, sur les stratégies d'adaptation face aux évolutions de l'environnement dans les grandes entreprises -et il n'est pas question de revenir et de discuter ici sur la pertinence de ce concept dans ce cadre- on proposera ici que cette notion est en tout état de cause particulièrement appropriée pour l'examen de la notion de stratégie en PME.

L'objet de cet article consistera à donc à préciser la problématique de cette proposition selon laquelle ce concept issu en partie d'un enrichissement du management stratégique par des éléments de champ de l'entrepreneuriat peut être particulièrement utile aussi pour l'étude de la dimension stratégique en PME.

A cette fin, nous reviendrons dans un premier temps sur les relations entre analyse stratégique et PME : y a-t-il incompatibilité ? On le verra, une telle discussion renvoie certes à la définition de la « Stratégie », mais surtout à celle de la nature et des caractéristiques de la PME. Dès lors, on pourra revenir dans un second temps sur les dimensions stratégiques et entrepreneuriales dans le processus d'élaboration de prise de décision du propriétaire-dirigeant de PME. Ceci nous amènera à proposer dans un troisième point un modèle conceptuel des « Stratégies Entrepreneuriales » en PME, sur la base des « Attracteurs Stratégiques » d'A-C Martinet comme support d'intégration, avant d'en discuter la portée opératoire.

1. ANALYSE STRATEGIQUE ET PME : INCOMPATIBILITE ?

1.1. DE QUELQUES ANALYSES STRATEGIQUES « CLASSIQUES » POUR LA PME.

Quels sont les modèles stratégiques existants à propos des PME ? Un examen rapide de la littérature sur le sujet renvoie essentiellement au milieu des années 80. On y trouve essentiellement des éléments sur la stratégie et les PME dans des ouvrages dédiés spécifiquement à l'étude de la gestion de la PME. Ainsi SAPORTA, avec « Stratégie pour la PME » (1986) présente un des ouvrages majeurs dans un domaine peu renouvelé depuis. « Information, Choix (diagnostic, plan, outils d'analyse stratégique), Marketing » en constituent le fil directeur. Véritable ouvrage de démystification de la stratégie à l'époque pour les PME, il en ressort des stratégies génériques, des options stratégiques pour les PME : Ainsi « Stratégies d'innovation », « Stratégies de renforcement (spécialisation étroite, dépendance) » et « Stratégies de redéploiement (diversification domestique et internationalisation) » constituent pour SAPORTA les options stratégiques clefs pour les PME. Force est de constater aujourd'hui encore l'actualité et la pertinence de cette proposition : partant de la nécessaire contingence environnementale forte qui s'impose aux PME, elle délimite assez bien le choix des possibles pour la PME. Seules les données en matière de stratégies de redéploiement à l'international ont sans doute quelque peu évolué : l'accélération de la diffusion des technologies de communication, la levée des frontières, etc., ont rendu l'accès aux marchés étrangers beaucoup plus facile pour les PME. Celles-ci envisagent d'ailleurs souvent l'internationalisation comme une stratégie aujourd'hui envisageable, et en tous cas comme une éventualité (opportunité/contrainte) incontournable dans l'analyse (CROUE, 2003, LEMAIRE, 1997).

A la même époque, JULIEN et MARCHESNAY (1988) dans « La petite entreprise » consacrent eux aussi des développements à la notion de stratégie en PME. Selon eux, il y a certes nécessité d'une stratégie, « on ne saurait trop souligner les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie (domaine réservé aux grandes entreprises), ou en ferait sans le savoir. » (p 67) ; mais en même temps, « le diagnostic stratégique est rendu d'autant plus complexe que le monde de la petite entreprise (...) est lui-même d'une déconcertante complexité. »

Dès lors, dans un souci de clarification, ces auteurs proposent de distinguer les deux grands types bien connus de dirigeants de petite entreprise selon leurs buts : l'entrepreneur PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) et l'entrepreneur CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité). Gestion de l'Environnement, de l'Organisation, et des Activités (DAS), trois autres dimensions de l'analyse stratégique montrent ensuite que ces variables, « plus que dans la grande entreprise » sont marquées par « une forte interaction systémique » telle « qu'on peut douter » que dans le développement de l'entreprise « il soit possible, autrement que sur le papier, d'élaborer une stratégie rationnelle ou tout du moins cohérente. »

Inversement, si on s'intéresse à la place de la PME dans les ouvrages généraux en « stratégie d'entreprise », on constate de manière quasi systématique l'absence de préoccupation concernant l'application ou la transposition des analyses et outils présentés à la PME. Ceci étant la conséquence du « sophisme » évoqué ci-dessus par JULIEN et MARCHESNAY. Du fait de sa taille, de ses moyens limités, de son manque de compétences (stratégiques!), la PME n'a pas et ne peut avoir de stratégie.

Dès lors, les analyses à l'image de celles présentées ci-dessus, lorsqu'elles se risquent à définir les stratégies accessibles aux PME, résultent d'un transfert des outils et concepts développés pour la grande entreprise en essayant de tenir compte des spécificités des PME. Il est clair que la définition du champ de la stratégie et de la nature même de la PME invite à nuancer cette pratique.

1.2. LA QUESTION DU CHAMP DE LA STRATEGIE ET DE LA TRANSFERABILITE DE SES ANALYSES AUX PME.

« Mon discours va tenter de démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME et la PMI », Robert PATUREL (1998).

Dans ce préambule « peut-être un peu provocateur » (Op. Cit.), PATUREL prend donc le contre-pied de l'idée selon laquelle le management stratégique et ses outils ne seraient que de peu d'utilité pour la PME. Pour lui, les idées reçues sur les raisons de la « non-applicabilité » des outils du management stratégique reposent sur trois caractéristiques de la PME : L'assimilation de la PME à son propriétaire-dirigeant qui a le « pouvoir de décider ce qu'il veut » et qui « en conséquence (...) ne ressent pas le besoin d'obtenir un éclairage très

important de la décision». La deuxième raison avancée porte sur l'importance de « l'expérience, de l'intuition » en PME. La troisième enfin résulte du fait qu'on a parfois détourné des outils de leur champ d'application conduisant ainsi à donner une mauvaise réputation à l'ensemble des outils stratégiques dans la PME. Pour PATUREL, certes « il n'est pas question d'ôter au dirigeant la prérogative de la décision finale, mais il existe des outils pour éclairer sa prise de décision, pour essayer de faire émerger des solutions face à un problème stratégique ».

Cette position illustre bien le débat alimenté par certains auteurs sur la question de l'appartenance de la PME en tant qu'objet d'analyse au champ d'étude du management stratégique : pour certains en effet, la PME de par sa nature, constitue un domaine autonome de recherche, et nécessite le développement d'outils et concepts propres.

Une preuve de cette revendication d'une partie de la communauté académique francophone à reconnaître l'autonomie du champ peut être trouvée par exemple chez BOISSINI, CASTAGNOS et GUIEU (2001) dans une étude de cartographie du champ sur la base des réseaux d'auteurs : «Le réseau d'auteurs sur la PME et l'entrepreneuriat présente un profil particulier. Il n'est lié à aucun autre réseau d'objets de recherche portant sur les alliances et la coopération et ne s'inscrit pas en filiation du réseau de la théorie de la firme. Ses liens avec l'analyse concurrentielle, voire avec les paradigmes stratégiques (conception et formulation de la stratégie), sont faibles. Ainsi, cette configuration au sein du champ (la stratégie) tendrait à voir dans la recherche sur les PME et l'entrepreneuriat un domaine disciplinaire autonome». On retrouve des résultats similaires et complémentaires chez DERY et TOULOUSE (1997).

L'idée de la spécificité de la PME comme objet de recherche «à part » en stratégie (cf. 1.3), mais aussi et surtout la question de la définition du champ de la stratégie d'entreprise, de la transférabilité de ses modèles dans les organisations en général et inversement de la possibilité de son enrichissement à partir d'autres sciences sociales (anthropologie, ethnologie, sociologie, entrepreneuriat par exemple) nous amène à essayer de cerner certaines des évolutions actuelles du champ de la stratégie.

Cette question pose en réalité celle de la définition du champ de la stratégie d'entreprise et de la prise en compte des PME. Il n'est bien sûr pas dans notre objet ici de

prétendre ne serait-ce que présenter une synthèse des discussions actuelles sur le sujet. On se contentera de reprendre quelques questions habituellement posée dans ce type de problématique qui d'elles même peuvent éclairer notre propos :

- Quels sont les objets du champ de l'analyse stratégique : diagnostic, planification, activités, outils, choix, produits, technologies, alliances, coopérations, etc.?

- Quelle délimitation du champ par rapport aux champs connexes : décision, structure, organisation, finance, économie, socio-politique, etc ?

- Quels niveaux d'analyse : interne/externe, individuel/collectif, construit/émergent ?

- Question épistémologique de l'universalisme des construits en Sciences de Gestion et plus particulièrement en Stratégie ?

- Question des transferts de concepts sans respect des principes de contingence. Et ceci à trois niveaux :

- Au niveau de la pertinence des modèles et analyses de diagnostic de type BCG, DAS, etc.

- Au niveau des modèles de formulation du processus de prise de décision stratégique.

- Au niveau des outils utilisés dans la mise en œuvre des stratégies, par exemple, outils de CRM, ERP, KM, etc.

- Question de la «distanciation progressive de la finalité praxéologique manifestée par le management stratégique » (BRECHET et DESREUMAUX, 2002)

L'examen de toutes ces questions ainsi que celui de toutes les réponses auxquelles elles donnent lieu permet de voir rapidement que la PME ne constitue pas, et ne peut pas constituer «per se » un objet d'étude à part entière du champ de la stratégie.

De la question de la constitution et de l'universalité du champ, à la recherche d'une légitimité dans la transversalité, et donc dans la recherche d'une abstraction à la contingence du « type » d'entreprise, on passe donc nécessairement à la question duale, celle par conséquent de la spécificité de la PME comme « objet de recherche » (MARCHESNAY, 1998) en Sciences de Gestion.

1.3. SPECIFICITE DE L'OBJET D'ANALYSE ? : NATURE DE LA PME ET STRATEGIE.

La PME comme objet de recherche est-elle spécifique ? Constitue-t-elle un objet de recherche appartenant au champ de la stratégie ? Toute tentative de réponse à ces questions passe nécessairement par un essai de définition de la PME. Ici encore, le débat est loin d'être

clos. On connaît les querelles concernant la définition des critères de définition, la définition des seuils en termes de chiffre d'affaire, de nombre de salariés, etc., critères supposés délimiter le « champ de la PME ». Une chose est certaine, quand on parle de « PME » au sens commun, intuitif et donc propre à chacun, on a tous en tête l'incroyable diversité des entreprises qu'on y regroupe.

« Ainsi Olivier Torres pose-t-il la bonne question : parler de la « spécificité » de la PME a-t-il toujours un sens ? (...) mais, comme le montrent les diverses contributions, les comportements stratégiques propres aux PME induisent une relative homogénéité de la problématique, une convergence des préoccupations, non seulement en termes de méthodes de recherche, mais aussi en ce qui concerne les pratiques, et sans doute, les outils de gestion. » Ainsi MARCHESNAY (1998) résume-t-il cette problématique dans sa préface à l'ouvrage collectif coordonné par O.TORRES (1998), « PME, de nouvelles approches ».

Devant ces difficultés, une approche « qualitative » considère que ce qui constitue le point commun des PME, c'est un mode de gestion caractérisé par le rôle du dirigeant. Le rôle et la place du dirigeant-proprétaire comme élément principal de la notion de PME renvoie ainsi à l'hypothèse implicite qu'on peut associer PME et unicité du centre de décision en matière de choix stratégiques : ainsi, une entreprise de moins de 10 personnes, bien que de petite taille, ne correspond pas forcément à une PME au sens « stratégique » du terme si elle n'est qu'un établissement d'une entreprise sans réelle latitude décisionnelle.

Ainsi, « la PME se caractérise par le rôle essentiel du dirigeant qui est tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur (Marchesnay, 1988). Les objectifs poursuivis par l'entreprise correspondent à ceux du dirigeant (Saporta, 1986). » (cité par CALORI, VERY et ARREGLE, 1997). Mais, pour le reste, il est sans doute possible de parler avec TORRES (1998) de « dénaturation de la PME » : « processus par lequel une PME perd l'ensemble de ses spécificités de gestion ». La spécificité de la PME, après avoir été érigée en paradigme, redevient dans cette proposition au mieux une hypothèse de recherche. On comprend bien alors l'intérêt de se positionner au niveau de la problématique du processus de la prise de décision stratégique en PME à partir des concepts « non propres » à la PME, ici ceux de l'entrepreneuriat et ceux de la stratégie.

Concernant les relations avec l'environnement, cette définition de la PME ne remet pas en question les modèles configurationnels ou de contingence, bien au contraire : financement, accès aux ressources, espace géographique, taille et effets de seuils (technologiques, investissements, etc.) sont autant de facteurs entraînant des réponses variées en terme de gestion de la part des PME

De même, la structure de l'entreprise n'est pas non plus caractéristique de la PME : toute structure même éclatée, de type hypo-groupe (DEBRAY, , DEBRAY et LEYRONNAS,) par exemple, dans laquelle il est possible d'identifier ce pouvoir décisionnel du propriétaire-dirigeant peut aussi être une PME

Ceci entraîne un dépassement de la notion de « type » d'entreprise étudiée pour celle « d'objet de recherche » On retiendra donc ici une définition de la PME revue selon ces trois aspects. Une PME est donc une entreprise indépendante (au sens d'une réelle et totale liberté décisionnelle de son dirigeant, souvent dirigeant-propriétaire), sans que les facteurs de contingence environnementale soient caractéristiques, et sans que la structure institutionnelle ne soit elle aussi caractéristique. On désigne bien ainsi un objet de recherche en gestion relativement homogène, puisque finalement caractérisé par l'unicité du décideur en matière de décision stratégiques. Etudier la notion de stratégie en PME revient alors à s'intéresser au processus de prise de décision stratégique de son dirigeant. On peut alors en étudier les dimensions stratégiques et entrepreneuriales.

2. DIMENSIONS STRATEGIQUES ET ENTREPRENEURIALES DANS LA PME

« La notion d'entrepreneur est l'une des plus controversées et une des plus chargées de sens de l'analyse stratégique » MARSCHENAY (1995). Cette citation aussi reprise par FAYOLLE (2002, 2003) montre bien que MARSCHENAY « positionne de facto l'entrepreneuriat dans le champ de la stratégie ». Mais, le propriétaire-dirigeant de PME est-il toujours un entrepreneur, au sens « entrepreneurial » du terme ? Rien n'est moins sur. Certains, bien que présentant tous les attributs du dirigeant-propriétaire de PME ont un comportement exclusivement conservateur, attentiste, passif.

Après avoir vu l'importance de l'assimilation entre la PME et son Propriétaire-Dirigeant comme critère d'appartenance ultime (au delà de tous les autres, taille, etc.), il est

donc important ensuite d'examiner les dimensions Stratégiques et Entrepreneuriales dans le processus de prise de décision du Propriétaire-Dirigeant de PME.

2.1. ENTREPRENEURIAT ET CONCEPTS ENTREPRENEURIAUX CLEFS DANS LES PME.

« Faute d'une réflexion épistémologique et de modèles théoriques s'appuyant sur le savoir accumulé, la recherche en matière d'entrepreneurship et de création d'entreprise se trouve dans une impasse. » (BRUYAT, 1993, P.10)

Cette affirmation, qu'il conviendrait sans doute de nuancer, a au moins le mérite de fixer l'ampleur de notre problématique : si on recherche pour la modélisation du processus de prise de décision stratégique des PME, pour les raisons évoquées ci-dessus, à formuler une modélisation générale du processus en s'appuyant sur l'hypothèse qu'il est aussi en partie de nature entrepreneuriale, alors, encore faut-il avoir un corpus théorique unifié et accepté de l'entrepreneuriat, une « Théorie de l'entrepreneuriat ».

Il n'est pas question de développer ici une étude de la littérature anglo-saxonne sur le sujet : elle est très étendue, variée, spécialisée, et découpée en de très fines nuances. D'autant qu'aucun cadre général, à ma connaissance, ne fait l'unanimité.

Si, par contre, on se réfère à la littérature francophone, alors, on peut trouver chez VERSTRAETE (2001, 2002) une modélisation du « phénomène entrepreneurial » suffisamment large et précise pour constituer un cadre théorique de référence.

Il définit ainsi le phénomène entrepreneurial comme « le phénomène relevant d'une relation dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci » (VERSTRAETE, 1999). Cette conceptualisation permet de solliciter les apports des autres spécialités de la gestion (finance, GRH, marketing, etc.), tout en permettant l'analyse d'objets transversaux : réseaux, transferts de technologie, internationalisation, croissance, et autres « processus entrepreneuriaux » : ceux-ci (par exemple, processus de création, de reprise, d'essaimage, etc.) apparaissent alors comme des modalités du phénomène entrepreneurial.

D'autres auteurs francophones insistent eux sur cette définition de l'entrepreneuriat en tant que processus : ainsi HERNANDEZ (1999, 2001), voit « l'entrepreneur » comme

« l'initiateur d'un processus complexe » «comprenant quatre étapes : initiation, maturation, décision et finalisation. BRUYAT (1993) insiste sur la «dialogique individu-crédation de valeur », etc.

Les deux niveaux d'analyse ne sont nullement exclusifs, au contraire. Le « phénomène entrepreneurial » s'intéresse à l'essence même des situations de gestion mises en jeux. Le concept de processus entrepreneurial porte lui sur des modalités sensiblement différentes d'application concrètes du phénomène entrepreneurial. Il en va ainsi du processus de création ex-nihilo (BRUYAT, 1993 et HERNANDEZ, 1999), du processus d'essaimage, de reprise par les salariés, d'accompagnement du créateur, du processus de démarrage (SAMMUT, 1995), etc.

Non exclusifs donc, mais indissociables : pour pouvoir être qualifié d'entrepreneurial, un processus d'entreprise doit être de « nature » entrepreneuriale. Inversement, une modélisation du «phénomène entrepreneurial » ne peut exister qu'à la condition de pouvoir générer un cadre théorique cohérent permettant d'y inscrire différents processus entrepreneuriaux représentatifs des différents domaines d'application de « l'esprit entrepreneurial » dans les organisations.

Reste à définir le positionnement de l'entrepreneuriat (le phénomène) et de ses processus par rapport aux domaines connexes en science de gestion, et notamment par rapport à la stratégie d'entreprise. Sans développer ce point (voir à ce sujet VERSTRAETE, 2002), ce qui nous sortirait du cadre de cet article, on peut simplement s'intéresser au rapprochement entre les deux domaines de la stratégie et de l'entrepreneuriat pour appréhender le processus de prise de décision stratégique du Dirigeant-Propriétaire de PME.

Si on retient comme cadre général, la définition du «phénomène entrepreneurial » au sens de VERSTRAETE, alors trois niveaux apparaissent alors dans l'analyse (structural, cognitif et praxéologique) qui permettent de comprendre le phénomène ainsi modélisé. Il n'est pas question ici de pouvoir développer dans son intégralité cette modélisation (Cf. 2.3.1), mais d'en retenir qu'elle permet de définir la notion de «stratégies entrepreneuriales » comme un concept opératoire permettant de « faire le rapprochement avec le management stratégique » (VERSTRAETE, 2002, p.14). On en revient alors aux concepts entrepreneuriaux clefs qu'on trouve dans les PME :

La notion d'opportunité (KIRZNER, 1979, BYGRAVE et HOFER, 1991, SHANE et VENKATARAMAN, 2000) est probablement celle à la quelle on pense immédiatement. Loin des notions d'analyse, d'étude de marché, de veille systématique, de planification, de scenari, etc., la notion d'opportunité signifie qu'un certain nombre de choix stratégiques du dirigeant-proprétaire de PME vont être pris simplement parce qu'il va être capable de reconnaître, souvent sans la formaliser, et sans forcément en évaluer tous les enjeux le potentiel : l'engagement à l'international de la PME en est souvent l'illustration, puisque arrivant souvent à la suite d'une demande étrangère qui s'est présentée spontanément à l'entreprise .

Les notions de prise de risque, d'engagement en incertitude, sont alors déterminantes dans cette capacité. Elles sont à l'opposé de l'idée de la planification stratégique, mais déterminantes en matière d'entrepreneuriat.

Le concept d'émergence organisationnelle ensuite est ensuite une des clefs du développement de la PME. Le dirigeant, en tant qu'entrepreneur, va devoir «accompagner », «orienter » la constitution de son projet en « entreprise » constituée. Ainsi, clairement, la notion d'entrepreneuriat ne s'arrête pas à la simple création ex-nihilo : elle englobe nécessairement cette « dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation qu'il initie » (VERSTRAETE, 2002). L'entrepreneur est aussi avant tout créateur d'organisation (GARTNER, 1985 ; BYGRAVE et HOFER, 1991)

On le voit, dès lors qu'on considère la PME comme l'organisation résultant du Propriétaire-Dirigeant, elle traduit nécessairement les caractéristiques entrepreneuriales de celui-ci. Reste à voir ses caractéristiques en terme de dimensions stratégiques.

2.2. DIMENSIONS STRATEGIQUES DANS LES DECISIONS DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT.

Si on s'intéresse au processus de formation de la stratégie en PME, plus qu'aux outils et méthodes d'analyses utilisées alors les études concernées renvoient souvent aux caractéristiques cognitives des dirigeants. Ainsi, les concepts de Vision, d'Intention, etc., sont-ils liés aux caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur, dont l'étude est regroupée sous l'appellation de «traict approach » (GARTNER, 1988 ; CARLAND, BOULTON et al., 1984, CARLAND, HOY et al. 1988)

Déjà, dans « Tracking strategy in an Entrepreneurial Firm » (1982), MINTZBERG et WALTERS arrivaient à la conclusion que les notions de stratégie « délibérée et émergentes » étaient liées à la personnalité intime du dirigeant (en l'occurrence Sam Steinberg) : le cas étudié « suggests that clear, imaginative, integrated visions depend on an involvement with detail, on intimate knowledge of specifics. »

Autre caractéristique stratégique propre au dirigeant-propriétaire de la PME : celle de sa capacité à créer et exploiter des réseaux interpersonnels : elle s'inscrit dans les analyses stratégiques fondées sur les ressources et les compétences.

On peut aussi reprendre la typologie des « styles de réflexion stratégique » proposée par CALORI, VERY, et ARREGLE (1997) pour appréhender le cas de la PME identifiée par son Propriétaire-Dirigeant. Pour ces auteurs, « le mot « réflexion » est employé ici car il est suffisamment général pour représenter un large éventail de processus plus ou moins structurés. ». Il apparaît que la notion de « planification stratégique » peut prendre alors quatre « types de réflexion stratégique », résumées dans la figure 1 suivante :

Figure 1 : Types de réflexion stratégique

Forte	Entrepreneuriale	Planification stratégique
Anticipation	Adaptative	Planification opérationnelle à court terme
Faible		
	Faible	Forte
	Formalisation	

Source : CALORI, VERY et ARREGLE (1997)

On retrouve donc bien l'idée fondamentale selon laquelle une formalisation faible du processus de prise de décision stratégique n'est pas incompatible avec une démarche proactive : ceci est pour nous le fondement même des stratégies entrepreneuriales.

Par ailleurs, on voit bien qu'un certain nombre de ces concepts et d'autres (par exemple, l'innovation, la créativité, et.) sont clairement difficilement classifiables dans une catégorie plutôt qu'une autre : c'est aussi ce qui a sans doute motivé les développements de MINTZBERG et al (1976), DRUCKER (1985), etc. sur le concept d' « Entrepreneurial Strategies » comme permettant de comprendre les situations et processus entre stratégie délibérée et stratégie émergente (MINTZBERG et al, 1976).

2.3. POUR UNE DEFINITION « GENERIQUE » DES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES » DANS LES PME.

2.3.1. Le concept de Stratégie Entrepreneuriale.

Le positionnement retenu ici consiste donc à «intégrer» dimensions stratégiques et entrepreneuriales et non à les opposer. Loin de vouloir remettre en cause la légitimité de l'analyse stratégique, et sans discuter de la légitimité ou non de l'existence même du champ de « l'entrepreneuriat », il nous semble en effet que les concepts « entrepreneuriaux » peuvent enrichir l'analyse stratégique dès lors qu'on se situe au plan du processus d'élaboration du choix stratégique et non au niveau des pratiques ou des types de stratégies opérationnelles mises en oeuvre : cette démarche est finalement celle de la recherche de l'efficacité sans préjuger du positionnement épistémologique.

C'est aussi cette démarche qui a sans doute prévalu au développement de la notion de stratégie entrepreneuriale dans les grandes entreprises. On peut la considérer selon VERSTRAETE (2002, p.32) comme une démarche stratégique faisant référence au «désir marqué de l'entité ou de ceux qui la gouverne de déployer des attitudes relevant du comportement que l'on prête aux entrepreneurs », VERSTRAETE (2002, p.32).

La notion de Stratégie Entrepreneuriale fait donc référence en première approximation à un comportement dans une organisation existante, comportement de nature « entrepreneuriale » dans le cadre de la formulation et de la mise en oeuvre d'une démarche

stratégique. Cette mise œuvre pouvant se faire aussi bien dans une nouvelle activité dans l'organisation de départ que dans le cadre de la création ex-nihilo de cette nouvelle activité dans une nouvelle structure (par exemple, le déploiement sur un nouveau marché à l'international dans le cadre de la création d'un nouvel établissement). Ainsi le critère du type d'entreprise (en création, petite, grande, etc.) ne constitue pas le critère essentiel. Celui de l'identification d'une responsabilité nouvelle correspondant à la personne qui initie le processus et qui constitue le centre de décision final unique l'est particulièrement. Ceci suppose par conséquent un réel pouvoir de décision de ce décideur, soit parce qu'étant propriétaire de l'entreprise en question, il est maître, soit parce qu'il l'est dans le cadre d'une réelle décentralisation.

Concernant l'initiation de ce processus, il faut donc qu'il y ait « initiation » de ce décideur. Le caractère individuel est clair, même si le processus peut être en partie contingent à l'environnement et aux opportunités qu'il procure au décideur : Par exemple, VERSTRAETE (2002) énonce une autre définition des Stratégies Entrepreneuriales reprenant la caractéristique émergente énoncée par MINTZBERG et l'unicité du décideur : « Une Stratégie Entrepreneuriale découle de la vision d'un leader et présente a priori un caractère délibéré sans que soit toutefois écarté le côté émergent puisque les opportunités détectées par les membres de l'organisation peuvent remonter jusqu'à lui. »

Ainsi définie, la notion de stratégie entrepreneuriale renvoie au cadre global de l'impulsion entrepreneuriale dans une action collective. Il en va ainsi de « l'innovation, la créativité, les opportunités d'affaire, la création de valeur, etc. ». Ce concept ainsi présenté par T. VERSTRAETE, dans son « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche » permet ainsi de passer des modèles « d'adaptation, au profit de modèles davantage proactifs » (Op. Cit. p.8). Ainsi pour WICKLUND (1998), les stratégies entrepreneuriales « are strategies that capture opportunities » insiste bien sur cette idée d'une nécessaire implication, d'un engagement, plus généralement d'une démarche proactive pour être réceptif et transformer ces opportunités

Il reprend ainsi les travaux de J.SCHUMPETER pour qui les stratégies entrepreneuriales « consistent à développer ses compétences dans l'élaboration de nouvelles combinaisons (essence de l'entreprise) plus vite et mieux que les concurrents...par l'innovation ». Dans ces modèles proactifs, on retrouve donc les concepts clés de

l'entrepreneuriat : l'innovation, on vient de le voir, mais aussi créativité, opportunités d'affaires (par exemple, HITT, IRELAND, CAMP, SEXTON, 2001), prise de risque, etc.

Historiquement, cette approche de « l'esprit entrepreneurial » développée dans la stratégie des grandes entreprises, est déjà ancienne et a souvent été dénommée « intrapreneuriat » (« intrapreneurship »). En France, JOFFRE et KOENIG (1985) y consacraient déjà dans leur « Anti-manuel » une sous-section dans leur section sur « l'intrapreneurship » (p.179), en reprenant simplement, sans l'approfondir, la typologie de BURGELMAN (1983) définissant la stratégie entrepreneuriale selon trois types d'attitudes génériques (introvertie, pro-active, réactive) pour y ajouter une définition de la stratégie entrepreneuriale comme « une catégorie hybride qui réalise la synthèse de l'action planifiée et de l'activité entrepreneuriale ».

Cette définition montre bien la difficulté de concevoir, représenter et d'opérationnaliser ce concept qui, simultanément, semble faire l'unanimité pour ce qui est de son existence dans les processus réels qu'il décrit intuitivement, et l'unanimité pour reconnaître la difficulté de le définir. Unanimité ambivalente d'autant plus grande depuis qu'il est plus ou moins vulgarisé par une diffusion large au travers de publications telles que celle de DRUCKER, « Innovation and entrepreneurship » (1995).

Ainsi, sont des stratégies entrepreneuriales pour DRUCKER (1985), celles correspondant aux phrases suivantes : « Fustest With the Mostest », « Hitting them where they ain't », « Creative imitation : finding and occupying a market niche », et encore, « Entrepreneurial Judo : changing the economic characteristic of a product, a market or an industry ». On est clairement ici en présence de ce que MARTINET (2001-1, p.112 ; 2001-2) appelle « une dilution conceptuelle » en parlant de l'évolution de la stratégie.

Dès lors, face à cette floraison de concepts (intrapreneurship, corporate entrepreneurship, strategic entrepreneurship, etc.), une définition générique du concept de stratégie entrepreneuriale comme « cadre global de l'impulsion entrepreneuriale dans une action collective » (VERSTRAETE, 2002), mériterait d'être précisée. De l'ensemble de la littérature sur le « corporate entrepreneurship », « l'intrapreneurship », elle doit retenir les notions « d'innovation » (au sens de SCHUMPETER), de « prise de risque », « d'incertitude », « d'opportunité », « d'émergence » (MINTZBERG, 1990 et MINTZBERG

et Al., 1999), de « vision », etc. Une autre façon de définir la notion de stratégie entrepreneuriale consiste à dire qu'on est en présence de stratégie entrepreneuriale si il y a « attitude et orientation entrepreneuriale dans les choix stratégiques » (COVIN et SLEVIN, 1989 ; DESS, LUMPKIN et al, 1997 LYON, LUMPKIN et al, 2000).

On appellera ainsi « Stratégie Entrepreneuriale, toute définition d'orientation de l'entreprise faiblement formalisée, proactive, à l'initiative de personnes ayant un comportement réputé entrepreneurial. Cependant, cette définition, ainsi présentée, reste insuffisante au regard de sa portée opératoire. Celle-ci peut probablement être spécifiée au niveau du domaine d'application, ici la PME

2.3.2. Stratégie Entrepreneuriale et PME

Au regard de l'ensemble des éléments énoncés ci-dessus, si on retient comme élément déterminant de la notion de PME le rôle du Dirigeant-Propriétaire, on peut alors émettre l'hypothèse que celui-ci se situe dans le cadre de Stratégies Entrepreneuriales (de manière conscient ou inconscient, délibérée ou émergente). On peut alors aussi proposer une définition générique du concept de stratégie entrepreneuriale en PME de la manière suivante : la notion de stratégie entrepreneuriale en PME fait référence au processus de prise de décision stratégique du dirigeant-propriétaire de la PME. Celui-ci est dans ce cadre supposé avoir un comportement « entrepreneurial » dans ce processus concernant des enjeux stratégiques de son entreprise. Implicitement, on considère alors que cette notion renvoie au processus de choix et de mise en œuvre, et non à une typologie particulière des modalités stratégiques retenues.

Quel support, quel contenu donner à cette notion « implicite » ? Un simple critère d'efficacité engage à formuler une proposition conceptuelle plus précise afin de donner une portée opératoire au concept : A l'inverse d'une généralisation normative, il s'agit ici de proposer à partir des fondamentaux du management stratégique une modélisation conceptuelle ayant comme principale vertu de pouvoir servir de grille de lecture « efficace » pour pouvoir décrypter les évolutions stratégiques des PME.

3. « STRATEGIES ENTREPRENEURIALES » EN PME: UNE MODELISATION CONCEPTUELLE.

3.1. LES « ATTRACTEURS STRATEGIQUES » D'A-C MARTINET COMME SUPPORT D'INTEGRATION.

Pour construire cet outil permettant d'étudier les décisions intermédiaires dans le continuum stratégie-entrepreneuriat, une manière d'avancer consiste peut-être à proposer un rapprochement entre les deux dimensions (entrepreneur / organisation) et les trois niveaux (structural / praxéologique / cognitif) de VERSTRAETE d'une part ; et le concept fédérateur des « Attracteurs de la pensée stratégique » de MARTINET (2001, p.118) d'autre part. Celui-ci plaide en effet pour un « retour » à une conception « holiste » du « programme de recherche en management stratégique », contre une « atomisation » du champ, permettant la création de « cadres conceptuels » pour une revenir à une « connaissance praticable ».

Paradoxalement, le champ de l'entrepreneuriat, bien qu'en émergence chez nous, semble prendre le même chemin de cette « atomisation du champ » (Op.Cit.). Le cadre théorique des « stratégies entrepreneuriales » peut alors peut-être s'envisager dans la même perspective que celle des « attracteurs de la pensée stratégique » de MARTINET, perspective permettant de construire un cadre théorique global du champ en donnant une définition générique des stratégies entrepreneuriales sous la forme de stratégies présentant cinq logiques. On y retrouve en effet, en retenant la modélisation de l'entrepreneuriat de VERSTRAETE, les cinq mêmes logiques :

- la « téléo-logique » qui renvoie à « l'entrepreneur »
- la « socio-logique » qui renvoie à la dimension « organisationnelle »
- « l'écologique » qui renvoie à la dimension « structurale »
- la « techno-logique » qui renvoie à la dimension « praxéologique »
- la « noo-logique » qui renvoie à la dimension « cognitive »

Dès lors, ces attracteurs nous donnent une « grille de lecture » conceptuelle (voir page suivante) pour retourner à la recherche sur le terrain et pour étudier notre objet de recherche : le processus de prise de décision stratégique du dirigeant-proprétaire de PME en tant qu'élaboration d'une stratégie entrepreneuriale.

Il est par ailleurs remarquable que ces cinq attracteurs de la pensée stratégique développés par MARTINET correspondent aux cinq critères définis par GIRIN (1990) qui permettent selon lui de définir la notion de « situation de gestion » comme « objet de recherche » : « chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interactions est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat ». En effet, dans notre cas, les « agents » sont caractérisés par leur dimension cognitive, le « noo-logique », les « activités en interaction » forment la « technologique », « l'activité collective » renvoie à la dimension « socio-logique », le « résultat » à « l'éco-logique », et le « jugement » à la dimension « téléo-logique ». Ainsi ces cinq dimensions (Tableau 1) peuvent permettre de constituer un outil cohérent d'étude de situations de gestion ou de problématiques organisationnelles telles que celles des stratégies entrepreneuriales.

Tableau 1 : Grille de lecture conceptuelle des Stratégies Entrepreneuriales

ATTRACTEURS STRATEGIQUES <i>A.C.MARTINET</i>	TELEO-LOGIQUE Problématique organisationnelle de la stratégie Attitude volontariste Décision d'engagement	SOCIO-LOGIQUE Problématique organisationnelle Pouvoir/ Organisation Influence/Groupe	ECO-LOGIQUE Problématique contextuelle Déterminisme Contingence	TECHNO-LOGIQUE Problématique Pragmatique Industrielle Ressources/compétences Savoir-faire	NOO-LOGIQUE Problématique cognitive Représentations Mise en scène Schémas cognitifs
DIMENSIONS DU PHENOMENE ENTREPRE-NEURIAL <i>T.VERSTRAETE</i>	L'ENTREPRENEUR	L'ORGANISATION	STRUCTURALE	PRAXEOLOGIQUE	COGNITIVE
CONCEPT DE SITUATION DE GESTION <i>J.GIRIN</i>	JUGEMENT	ACTIVITES COLLECTIVES	RESULTAT	ACTIVITES EN INTERACTION	AGENTS
LES 5 DIMENSIONS DES STRATEGIES ENTREPRE-NEURIALES	<i>DECISIONNELLE</i>	<i>ORGANISATIONNELLE</i>	<i>CONTEXTUELLE</i>	<i>OPERATIONNELLE</i>	<i>COGNITIVE</i>

On peut alors considérer le concept de stratégie entrepreneuriale comme permettant de décrire une « situation de gestion » « intermédiaire » dans le continuum Entrepreneuriat-Stratégie. On peut en effet considérer l'Entrepreneurial et le Stratégique comme deux idéotypes épistémologiques « purs », ce qui permet ensuite de définir le concept de « stratégie entrepreneuriale » par rapport à ces deux types « purs ». Loin de s'opposer, ces deux idéotypes correspondent alors simplement à des manifestations « extrêmes » de ces dimensions.

La dimension téléo-logique en stratégie renvoie aux attitudes individuelles de projection dans l'avenir. Elle fait référence à la représentation plus ou moins formalisée que le décideur (du manager à l'entrepreneur) se fait des positions, des chemins, des actions, etc. qu'il veut mettre en place. On retrouve bien dans cette notion des caractéristiques fondamentales en entrepreneuriat tenant aux arbitrages dans les décisions alternatives recensées par l'entrepreneur. On retrouve ici le jugement social externe de la décision auquel se soumet, et donc qui est anticipé par le décideur : la stratégie entrepreneuriale comme situation de gestion (Girin, 1990) comporte nécessairement cette idée que le jugement social externe est pris en compte dans l'idée que l'entrepreneur se fait de sa création.

La dimension socio-logique renvoie au processus d'émergence interne de la stratégie/décision. L'impact, la pression de l'organisation y sont prépondérants. Culture, jeux politiques, de pouvoir conditionnent la formulation, la genèse des positions et décisions.

La dimension éco-logique renvoie au déterminisme environnemental, et surtout à la perception réelle qui en faite. Présent sous l'appellation de niveau structural chez Verstraete, il « correspond au contexte au sein duquel l'organisation va émerger et avec lequel l'entrepreneur doit composer pour s'efforcer de rendre l'environnement conforme à la représentation qu'il s'en fait. » (Verstraete, 2001). En ce sens, il peut y avoir ambiguïté sur la correspondance avec la dimension éco-logique de Martinet, la dimension structurale de Verstraete pouvant comprendre en partie la dimension sociologique. Néanmoins, la dimension « organisationnelle » impulsée par « l'entrepreneur » dans le modèles du phénomène entrepreneurial proposé par T.Verstraete montre le contraire, l'auteur insistant par la suite sur les variables du déterminisme contextuel externe (Verstraete, 2003).

La dimension techno-logique fait référence au « savoir-faire », aux ressources, aux compétences, etc. On y retrouve la dimension opérationnelle des activités de l'entreprise.

Enfin, la dimension noo-logique (ou idéo-logique) reprend « le pôle autour duquel se développe une bonne partie des travaux récents en management stratégique » (Martinet, 2001). On assiste au même phénomène de floraison quantitative des travaux sur le niveau « cognitif » de l'entrepreneur en entrepreneuriat. Le décideur y apparaît comme un individu, un « agent engagé dans la situation » (Girin, 1990) dont il se fait une représentation personnelle et qu'il « met en scène ».

Ainsi toute stratégie entrepreneuriale correspondrait à une configuration particulière au sens de MINTZBERG de ces cinq dimensions Décisionnelle, Cognitive, Contextuelle, Opérationnelle, et Organisationnelle du continuum conceptuel entrepreneuriat-stratégie.

3.2. STRATEGIES ENTREPRENEURIALES : UN PROCESSUS EN CINQ DIMENSIONS.

L'idée qu'il existe autant de Stratégies Entrepreneuriales possibles que de configurations de ces cinq dimensions est conforme au principe de la contingence en sciences humaines. Cette idée constitue en elle-même une hypothèse déjà forte, puisqu'elle sous-entend qu'on puisse étudier le comportement stratégique de la PME assimilé au processus d'élaboration de la prise de décision et au comportement de son propriétaire-dirigeant.

Une façon de rendre opératoire cette proposition peut passer par l'établissement d'une grille de lecture recensant certains des concepts mobilisables et susceptibles d'aider dans l'analyse de chacune des cinq dimensions génériques retenues pour décrire les trajectoires stratégiques des PME et permettant d'évaluer l'importance relative de chaque dimension dans chaque cas d'espèce.

Bien entendu les exemples donnés dans le tableau 2 ne sont pas exhaustifs. Il n'est d'ailleurs ici pas question de chercher à énumérer les concepts théoriques susceptibles de rentrer dans une stratégie entrepreneuriale, mais bien de proposer un cadre conceptuel permettant de les intégrer dans une représentation selon le cas étudié. Chaque configuration peut ainsi faire appel à des concepts théoriques différents.

De plus, cette présentation de la conception de Stratégie Entrepreneuriale en coupe transversale mériterait des développements dans le cadre de sa conception en analyse dynamique. Celle-ci constitue en effet un autre facteur de contingence : Si on peut associer à chaque cas d'entreprise une configuration à l'instant t, on peut aussi s'attendre à ce que certaines dimensions soient plus particulièrement présentes selon la phase ou l'étape du processus d'engagement dans le processus de décision du dirigeant-propriétaire.

Tableau 2 : Continuum Entrepreneuriat-Stratégie

CONTINUUM ENTREPRENEURIAT / STRATEGIE	DECISIONNELLE	COGNITIVE	CONTEXTUELLE	ORGANISATIONNELLE	OPERATIONNELLE
« L'ENTREPRENEURIAL »	NON DECISION	RATIONALITE LIMITEE	OPPORTUNITES	EMERGENCE ORGANISATIONNELLE	REACTIVITE
↑ ELEMENTS des STRATEGIES ENTREPRENEURIALES ↓	RECONNAISSANCE ET PRISE DE RISQUE	INTENTION	CONTINGENCE	RESEAUX	IMPULSION
	COMPORTEMENT PLANIFIE	INTUITION	DETERMINISME ENVIRONNEMENTAL	↑ CULTURE ↓	EXPERIENCE
CHOIX	SENTIMENT	REPRESENTATIONS SOCIALES	VEILLE CONCURRENTIELLE		SAVOIR-FAIRE
	DECISION	MISE EN SCENE	SYSTEMES D'INFORMATION	JEUX POLITIQUES POUVOIR	RESSOURCES
	BCG LCAG	DISCOURS	STRUCTURATION MARCHES	STRUCTURATION INSTRUMENTALE	COMPETENCES
	SWOT	RATIONALITE PROCEDURALE		ALLIANCES COOPERATION	EVALUATION
	PREVISION	FORMALISATION			REGLES
« LE STRATEGIQUE »	PLANIFICATION STRATEGIQUE				RESULTATS

Ainsi, le concept de « Stratégie Entrepreneuriale » comme résultante d'une configuration particulière des cinq dimensions retenues correspondant aux cinq « attracteurs stratégiques » de MARTINET peut constituer une solution pragmatique pour sortir du dilemme stratégie versus « empirisme » dans les PME, et analyser des modalités concrètes de trajectoire de ces PME .

CONCLUSION.

Stratégie et PME : peut-on parler de « Stratégies entrepreneuriales » ?

L'objectif de cet article était clairement de revenir sur les relations entre stratégie et PME. La réponse quasi dogmatique à cette question est celle selon laquelle la PME n'est que peu concernée par la notion de stratégie pour toutes les raisons habituelles, avec parmi elles, l'idée que la PME étant –et c'est souvent le seul point commun entre elles- assimilable à son dirigeant-propriétaire ; elle ne rentre pas dans le cadre de l'analyse stratégique, puisque ce propriétaire-dirigeant est supposé être avant tout un entrepreneur.

Inversement, ironie de l'évolution du champ académique en stratégie, le courant entrepreneurial a été mobilisé dans les analyses stratégiques sur les grandes entreprises pour réintroduire dans celles-ci « l'esprit d'entreprise » qui semblait avoir disparu dans le formalisme stratégique : il fallait initier des « stratégies entrepreneuriales » pour récupérer les compétences entrepreneuriales des dirigeants.

En conséquence, le concept de stratégies entrepreneuriales concilie les deux dimensions. Si son domaine d'application est au départ celui de la grande entreprise, dans laquelle ce sont les managers qui sont supposés initier ces stratégies entrepreneuriales, on peut clairement penser que cette notion est parfaitement adaptée pour reconsidérer la dimension stratégique dans les PME.

A cette fin, la définition de la stratégie entrepreneuriale en PME comme correspondant au processus d'élaboration de la prise de décision du dirigeant de la PME peut a priori, sous réserve de travaux de recherche empirique confirmatoires être comprise comme le résultat d'une configuration particulière des cinq dimensions décisionnelle, cognitive, contextuelle, organisationnelle et opérationnelle correspondant au plan individuel du dirigeant-propriétaire aux attracteurs stratégiques énoncés par A.C.MARTINET.

BIBLIOGRAPHIE :

Boissini, j.-P., J.-c. Castagnos, G.Guieu. (2001). Ordre et désordre de la pensée stratégique. Stratégies : Actualité et futurs de la recherche. FNEGE. Paris, Vuibert.

Brechet, J. P. and A. Desreumaux (2002). Sciences de gestion et pratiques de management - Le cas du management stratégique. Sciences de Gestion et Pratiques Managériales. R. d. IAE. Paris, Economica.

Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : Contributions Epistémologiques et Modélisation. Grenoble, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France - Ecole Supérieure des Affaires.

Burgelman, R. A. (1983). "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study." Management Science **29**(12).

Burgelman, R. A. (1983). "A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the concept of Strategy." Academy of Management Review **8**(1).

Burgelman, R. A. (1983). "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the diversified Major Firm." Administrative Science Quarterly **28**.

Bygrave, W. D. and C. W. Hofer (1991). "Theorizing about Entrepreneurship." Entrepreneurship Theory and Practice **16**(2).

Calori, R., P. Véry, et al. (1997). "Les PMI face à la planification stratégique." Revue Française de Gestion(112): 11-23.

Carland, J. W., W. R. Boulton, et al. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualisation." Academy of Management Review **9**(2).

Carland, J. W., F. Hoy, et al. (1988). "Who is an entrepreneur is a question worth asking." American Journal of Small business **12**(4): 33-39.

Covin, J. G. and D. Slevin (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." Strategic Management Journal **10**(January): 75-87.

Croué, C. (2003). Marketing international. Bruxelles, De Boeck-Vesmael.

Debray, C. (1997). Contribution à l'analyse de l'hypogroupe : application d'une grille d'analyse stratégique et émergence de logiques types du processus d'hypogroupement. 6ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), HEC Montréal.

Debray, C. and C. Leyronnas (1998). Le réseau et l'Hypogroupe : de nouvelles stratégies organisationnelles en PME. PME : de Nouvelles Approches. O. Torres. Paris, Economica

Déry, R. and J.-M. Toulouse (1997). "Social Structuration of the Field of Entrepreneurship." Revue canadienne des sciences administratives **13**(4): 285-305.

Dess, G. G., G. T. Lumpkin, et al. (1997). "Entrepreneurial strategy making and firm performance : tests of contingency and configurational models." Strategic Management Journal **18**(9): 677-695.

- Drucker, P. F. (1984). Les entrepreneurs. Paris, Hachette.
- Drucker, P. F. (1985). "Entrepreneurial Strategies." California Management Review **27**(2).
- Drucker, P. F. (1995). Innovation and Entrepreneurship. New York, Harper Business.
- Fayolle, A. (2002). Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche. 6ème Conférence Internationale Francophone sur la PME, HEC - Montréal.
- Fayolle, A. (2003). "Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial." La revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion(200).
- Flammant, N. (2003). Une Anthropologie des Managers. Paris, PUF.
- Gartner, W. B. (1985). "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation." Academy of Management Journal **10**(4): 696-706.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is the Entrepreneur? is the wrong question." American Journal of Small business **12**(4): 11-31.
- Girin, J. (1990). Approche empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Epistémologie et Sciences de Gestion. A.-C. Martinet. Paris, Economica: 141-183.
- Hernandez, E.-M. (1999). Le Processus Entrepreneurial, Vers un Modèle Stratégique d'Entrepreneuriat. Paris, L'Harmattan.
- Hernandez, E.-M. (2001). L'Entrepreneuriat, Approche Théorique. Paris, L'Harmattan.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, S.M.Camp, D.L.Sexton (2001). "Guest editor's introduction to the special issue. Strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation." Strategic Management Journal **22**(June-July).
- Joffre, P. and G. Koenig (1985). Stratégie d'entreprise, Antimanuel. Paris, Economica.
- Julien, P.-A. and M. Marchesnay (1988). La petite entreprise. Paris, Vuibert.
- Kirzner, I. (1979). Perception, opportunity and profit. Chicago, University of Chicago Press.
- Lemaire, J. P. (1997). Stratégies d'internationalisation. Paris, Dunod.
- Lyon, D. W., G. T. Lumpkin, et al. (2000). "Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process." Journal of Management **26**(5): 1055-1085.
- Marchesnay, M. (1995). Management stratégique. Paris, Eyrolles.
- Marchesnay, M. (1998). "Préface". PME: De Nouvelles Approches. O. Torres. Paris, Economica.

Martinet, A.-C. (2001). Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. David, A. Hatchuel and R. Laufer. Paris, Vuibert: 111-125.

Martinet, A.-C. and R. A. Thiétart (2001). Les trois phases de la stratégie. Stratégies : Actualités et futurs de la recherche. FNEGE. Paris, Vuibert.

Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation : scholls of though. Perspectives on strategic management. J. W. Frederckson, Harper & Row.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, et al. (1999). Safari en pays stratégique. Paris, Editions Village Mondial.

Mintzberg, H., D. Raisinghani, et al. (1976). "The Structure of "Un-structured" Decision Processes." Administrative Science Quaterly **21**: 246-275.

Mintzberg, H. and P. G. P. Walters (1982). "Tracking strategy in an entrepreneurial firm." Academy of Management Journal **25**(3): 465-499.

Paturel, R. (1998). Pratique du management stratégique dans les PME-PMI. PME-PMI:le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement. ISEOR. Paris, Economica.

Sammut, S. (1995). Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I.

Saporta, B. (1986). Stratégies pour la PME. Paris, Montchrestien.

Shane, S. and S. Venkataraman (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." Academy of Management Review **25**(1).

Torres, O. (1998). PME : De Nouvelles Approches. Paris, Economica.

Verstraete, T. (1999). Entrepreneuriat, Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes. Paris, L'Harmattan.

Verstraete, T. (2001). "Entrepreneuriat : modélisation du phénomène." Revue de l'Entrepreneuriat **1**(1).

Verstraete, T. (2002). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Les Editions de l'ADREG.

Wicklund, J. (1998). Small firm growth and performance : Entrepreneurship and beyond. Jönköping International Business School. Jönköping, Sweden.