



APOYO PARA LOS EMPRENDEDORES EN LA CONCEPCIÓN DE SU VISIÓN¹

APOIO PARA OS EMPRENDEDORES NA CONCEPÇÃO DE SUA VISÃO

SUPPORTING THE VISION CONCEPTION OF ENTREPRENEURS

Christophe Schmitt

Université de Lorraine/Francia
christophe.schmitt@ensaia.inpl-nancy.fr

Edmilson Lima, Dr.

Universidade Nove de Julho/Brasil
edmilsonolima@uninove.br

Julien Husson

Université de Lorraine/Francia
julien.husson@univ-metz.fr

RESUMEN

El concepto de Visión ha sido frecuentemente utilizado en las actividades de investigación referentes al estudio de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). A través de esta investigación hemos encontrado que poco se ha trabajado sobre la manera de cómo los emprendedores, principales actores de las MIPYMES, llegan a concebir su Visión sobre el negocio y así, la manera de resolver una situación problemática detonadora de acción. Este artículo propone el desarrollo de un método para la generación de una Visión en los emprendedores. A partir del concepto de Visión, presentamos un método desarrollado gracias a un proceso de investigación-acción. Este método se experimentó sobre treinta proyectos emprendedores. Al final del artículo, volvemos no sólo sobre los mecanismos utilizados para la concepción de la Visión, sino también sobre la contribución metodológica propuesta para fortalecer el proceso emprendedor.

Palabras clave: Visión; Concepción; Interpretación; Problemática.

RESUMO

O conceito de visão tem sido frequentemente utilizado nas pesquisas sobre as micro, pequenas e médias empresas (PMEs). Na pesquisa aqui apresentada, pudemos notar que pouco se estudou até agora sobre a maneira como os empreendedores, principais atores das PMEs, concebem uma visão sobre seus negócios e, assim, sobre a maneira de resolver uma situação problemática iniciadora de ação. Este artigo propõe o desenvolvimento de um método para a geração da visão de empreendedores. A partir do conceito de visão, apresentamos um método criado graças a um processo de pesquisa-ação. Tal método foi experimentado em trinta projetos empreendedores. Ao final do artigo, retomamos apenas os mecanismos utilizados para a concepção da visão e destacamos a contribuição aqui feita para fortalecer o processo empreendedor.

Palavras-chave: Visão; Concepção; Interpretação; Problemática.

ABSTRACT

The concept of vision has often been used in research on micro, small and medium enterprises (SMEs). In the study presented here, we note that so far little has been studied on the way entrepreneurs, the primary actors in SMEs, conceive a vision of their businesses and, thus, the manner in which they solve initial problematic situations. This article proposes the development of a method for generating entrepreneurial vision. From the concept of vision, we present a method created through a process of action study. This method has been tested in thirty entrepreneurial projects. At the end of the article, we review only the mechanisms used for conceiving the vision and highlight the contribution made here to strengthen the entrepreneurial process.

Keywords: Vision; Conception; Interpretation.

1 INTRODUCCIÓN

La noción de Visión ha sido tratada ampliamente en las investigaciones realizadas sobre las ciencias de gestión (Avenier, 1996; Varraut, 1999; Weick, 1995), así como en el caso del proceso de emprendurismo (Cossette, 2003; Fillion, 1991; Moreau, 2004). Como muchos conceptos, el concepto de Visión es polisémico, Giasson (1995) muestra que éste puede tomar diferentes significados. Así, cuando hablamos de Visión, esta podría ser interpretada como: Un punto de vista, una perspectiva de conjunto, un objetivo a ser alcanzado, o más aún, la capacidad de ver a largo plazo. Aunque en algunos casos, el concepto de Visión es similar, como lo señala Varraut (1999), al concepto de representación de una situación actual, se puede decir que existe un cierto deseo de diferenciar estos dos conceptos. Es posible subrayar, retomando los trabajos de Watzlawick (1988: p. 110), que una de las grandes diferencias entre Visión y representación viene del hecho de que “*No es el pasado [...], sino el futuro, quien determina el presente*”. En el tema de emprendurismo, como en otros temas, las decisiones y las acciones humanas dependen ampliamente de la evaluación de sus posibles efectos. Así pues, eso que parece ser la diferencia entre la noción de representación y de Visión, la de ésta se centra esencialmente en el aspecto proyectista para el futuro (Cossette, 2003; Fillion, 1991).

La introducción del concepto de Visión en el campo del emprendurismo no es efímera. En efecto, este concepto permite considerar el emprendurismo no únicamente como un fenómeno ontológico, sino como un fenómeno teleológico, es decir, como un fenómeno construido y orientado por la acción cognoscitiva. Si reconocemos que el futuro juega un rol importante en el emprendurismo, aparece entonces una pregunta relevante que actualmente es poco abordada en los diferentes niveles de investigación del proceso emprendedor: ¿Cómo el emprendedor concibe su Visión? Si bien, las investigaciones en el campo del emprendurismo que comprenden el concepto de Visión se han centrado más sobre la definición de este concepto, así como en la manera de su formulación a través de métodos y herramientas específicas (cf. Los trabajos sobre las cartas cognitivas²) pocos trabajos han sido desarrollados referentes al diseño mismo de la Visión. Sin la intención de adentrarnos en el debate de este concepto, la primera parte del artículo profundiza sobre los mecanismos relacionados con el diseño de la Visión. Y para efectos de esta investigación proponemos que se adopte la siguiente definición: Visión es una imagen, proyectada hacia el futuro, del lugar que se desea ver, posiblemente ocupado por sus productos en el mercado y del tipo de organización necesario para lograrlo (Fillion, 1991). Para una presentación más amplia del concepto, se puede referenciar a los trabajos de Avenier (1996), Cossette (2003), Fillion (1991) y Varraut (1999).

Gracias a una investigación deductiva, proponemos utilizar los trabajos desarrollados en el campo de diseño, particularmente los trabajos fundacionales de Simon (1969/2004). Al referirnos a estos diferentes trabajos, hacemos emerger conceptos que han sido poco utilizados en las investigaciones hechas alrededor del tema del emprendurismo. De esta manera, este artículo concluye con la presentación de un modelo referente al diseño de la Visión. Así es que en esta segunda parte estamos sentando las bases de un método para asistir al emprendedor en la concepción de su Visión. Es decir, se trata de hacer accionables (Argyris, 1995; David y Hatchuel, 2007) los conceptos estudiados en la primera parte de este artículo. Esta propuesta de modelo ha sido probada en una muestra de 30 proyectos emprendedores, la cual nos ha servido para validar, en el sentido de Avenier (2007), la pertinencia del método propuesto.

2 EMPRENDER ES CONCEBIR UNA VISIÓN FORMULANDO EL PROBLEMA E INTERPRETÁNDOLO...

Aunque el concepto de Visión es un concepto que ha traído grandes beneficios a la investigación en el emprendurismo, no obstante creemos es un concepto aún más profundo, particularmente con respecto a su construcción. Esta primera parte tiene la intención de estudiar esta idea. Para esto, recurrimos a la literatura relacionada con el concepto de diseño. Esta literatura es aún poco usada para hacer frente al fenómeno emprendedor, pero al parecer es adecuada y pertinente para discutir de manera más completa las actividades de proyectos emprendedores. Aunado con el concepto de Visión, proponemos estudiar los conceptos de diseño, de formulación, así como el de interpretación y sus relaciones entre todos ellos. Esta primera parte concluye proponiendo un modelo de Visión mediante el uso de estos conceptos.

2.1 La concepción: concebir en la cabeza antes de realizar

En general, es posible argumentar que el emprendurismo es un proyecto singular. De hecho, los emprendedores se enfrentan a situaciones que se caracterizan no sólo por su variedad, sino también por el hecho de que nunca son totalmente idénticas, lo que requiere la introducción de la actividad inventiva y en sí de la innovación. Como destaca Martinet (2000), a nivel de la empresa, las situaciones que enfrentan los emprendedores se parecen cada vez más a aquellas que caracterizan al diseño y desarrollo de nuevos productos. Así pues, el emprendurismo está lejos de ser solamente una actividad de realización y de valorización, sino que además es una actividad de diseño (Davidsson, 2006). Si lo tomamos en cuenta, junto con los investigadores que estudian el fenómeno del emprendurismo, vemos que la Visión es un elemento importante del proceso emprendedor, y así la concepción de la Visión es vista como crucial para la realización y el éxito de los proyectos emprendedores (La Ville, 2001).

La concepción, como lo marca Simon (1969/2004), no corresponde a la manera en como las cosas son, sino a como se quiere que ellas sean y a la invención de artefactos que permitan lograr objetivos específicos. Los conceptos de visión emprendedora (Cossette, 2003; Filion, 1991), de situación emprendedora (Fayolle, 2004) o bien de proyecto emprendedor (Schmitt, 2006, 2010) son artefactos diseñados por la acción del hombre. Estos artefactos son consecuentes y adaptables. El concepto de concepción debe ser entonces interpretado en sentido amplio y no restrictivamente (Le Masson, Hatchuel y Weil, 2006). Por lo tanto, un diseñador (el que concibe) es, según Simon (1969/2004): *alguien que imagina algún dispositivo para cambiar una situación existente en una situación deseada*. A partir de esta definición se puede decir que el emprendedor es un diseñador. Por esto, es común, en estrategia, se considerar la corriente de pensamiento de la visión como mucho asociada a la corriente del diseño (Mintzberg, Alhstrand y Lampel, 1999).

Considerar el concepto de diseño implica salir de la estricta lógica taylorista y, en este sentido, el diseño (la concepción) es una actividad en gran parte aislada de la representación de las prácticas, a menudo vistas en forma lineal. Esta brecha en relación con el emprendurismo es probablemente una de las razones para no utilizar este concepto en este campo de investigación. Por el contrario, en un sentido más amplio del concepto de diseño, puede ser visto como la interfaz entre el entorno interno y externo, entre el know-how (interno) y la representación de necesidades (externo). Si se acepta esta posición para el concepto de visión como diseño,

entendemos, una vez más, el poco uso de este concepto en las investigaciones hechas en torno al emprendurismo. En efecto, como lo demuestran los trabajos de estructuración en las investigaciones en el tema de emprendurismo (Fayolle, 2004; Filion, 1999; Hernández, 1999), el proceso emprendedor oscila entre los enfoques internos (basado en particular, en el conductismo) y los enfoques externos (basado en particular en un aspecto contingente).

La investigación en emprendurismo se basa entonces en una hipótesis de separabilidad. Esta dicotomía es altamente perjudicial para la investigación en emprendurismo. De hecho, como subraya Morin (1977): establecer una relación dialógica, en lugar de una dicotomía, genera una función que pone en relación dos aspectos de una situación dada, tal como la actividad de diseño que se encuentra en la interfase, y, como fue mencionado anteriormente, entre un entorno interno y otro externo. Por lo tanto, podemos decir que no hay emprendurismo sin diseño. Para ilustrar nuestro punto, según lo presentado por Filion (1999) en sus reportes: "*Una gran diferencia entre el emprendedor y otros actores de las organizaciones, es que el emprendedor establece el objeto que determinará su propio futuro.*" Esta definición del objeto al que se refiere Filion es típica del diseño. Por último, cabe señalar que para la concepción de la visión es necesario un trabajo de creatividad organizada y estructurada (Boutinet, 1993). Es decir, se requiere un método específico (Filion, 1997).

Si emprender incluye concebir una visión, entonces ¿cómo podríamos definir la acción de diseñar? Para responder a esta pregunta, más adelante en este artículo se mostrará que los conceptos de formulación e interpretación interactúan con la actividad de diseñar.

2.2 De la visión emprendedora a la situación emprendedora a través de la formulación

Aunque interesante, el concepto de visión no parece suficiente para considerar la complejidad del fenómeno emprendedor. En efecto, si se toma la definición de Filion (1991) sobre la visión, vemos que sólo el futuro está presente en esta definición. Sin embargo, como se mencionó en la introducción de este trabajo, el futuro y el presente son interdependientes. Ciertamente, el futuro juega un papel importante en términos del emprendimiento, pero a su vez esta visión de futuro condiciona fuertemente el presente. Por lo tanto, es necesario vincular la visión que expresa un futuro potencial, y la ubicación actual de la acción. Para eso, proponemos la introducción de un concepto todavía poco utilizado en las investigaciones del tema emprendedor: el concepto de la situación emprendedora³. Para hacer frente a este concepto, tomaremos de referencia los trabajos de Fayolle (2004, p. 114). Este autor define una situación emprendedora como una "*situación que vincula de manera estrecha, casi inseparable, un individuo caracterizado por un fuerte compromiso personal [...] en una acción emprendedora y un proyecto o una organización emergente o una organización estable del tipo emprendedor*". Esta definición, no obstante, pide que se la aclare.

Consideramos que una situación es una "construcción" formada por el hombre, y que es el resultado de la relación del sujeto con el mundo a través de sus acciones. Es a través de esta relación que el sujeto se construye, construye artefactos, y participa en la construcción de otros en relación con la situación. El emprendedor, como toda persona, no se puede desvincular de sí misma ni de la situación, ni de la acción en la situación (Jonnaert, 2006). La situación se puede entre ver en términos de los principios que permiten una interpretación de lo que podríamos llamar "la acción encontrada y finalizada". Este concepto permite a la vez llamar al sujeto así como al proyecto emprendedor a través de un enfoque sobre el desarrollo de la acción del

emprendedor durante la adaptación de sus intenciones y sus acciones en los diferentes entornos en los que vive el proyecto.

Más allá de la definición propuesta por Fayolle (2004), ¿cuáles son las ventajas y los desafíos de este concepto? La situación emprendedora puede ser un eslabón perdido en la comprensión del fenómeno emprendedor. La situación actúa como un “espacio de formulación”⁴. La acción emprendedora no puede ser simplemente vista como una respuesta a una situación dada; por el contrario, ésta debe ser: creación, innovación y sobre todo poder de dirección (Touraine, 1999).

La situación emprendedora puede ser vista como una situación-problema, digamos abierta, es decir, sin tener soluciones predeterminadas. Las respuestas generadas dependerán en gran medida de la construcción del sentido generado por el emprendedor sobre la situación y la visión que él tiene de su proyecto, por consiguiente, de las limitaciones de su capacidad de formular e interpretar una situación problemática. A partir de esto emanan algunas reflexiones para las investigaciones del emprendurismo, en particular con una comprensión más profunda sobre la creación de espacios de formulación, y la contribución de esos espacios para resolver problemas. De esta manera, situación y visión emprendedora están estrechamente vinculadas. Uno podría estar tentado a preguntar: ¿Quién condiciona a quién, la visión o la situación? Sin embargo, sería bastante inútil intentar responder a esta pregunta, ya que los dos interactúan entre sí. Dicho de otra manera, es un proceso de ida y vuelta incesante entre estas dos temporalidades: el presente y el futuro⁵.

Queda por examinar otro concepto: el concepto de interpretación. De hecho, un emprendedor no está aislado, ya que él es llamado a compartir su visión con las partes interesadas (clientes, proveedores, socios, empleados, banqueros, los asistentes...).

2.3 La interpretación: compartir una visión

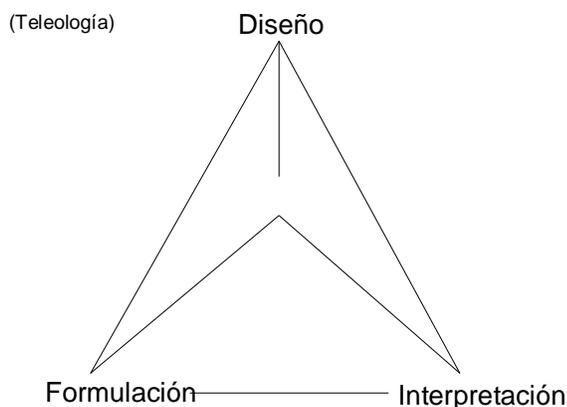
Hay pocos casos en que la visión no está relacionada con el actuar de otros actores. De hecho, el emprendedor siempre se relaciona con diferentes personas en su organización y/o en su red de negocios con quien comparte su visión, su concepción de la realidad, incluso las mismas decisiones que toma. A la luz de estos factores, podemos ver la dificultad de definir una visión compartida por todos. De hecho, el emprendedor se encuentra más a menudo en una situación de co-diseño que solamente de diseño. La presencia del prefijo "co-" interpreta no sólo el aspecto iterativo y dinámico del proceso de diseño, sino también la participación de los muchos actores directos e indirectos involucrados en el proceso.

La visión compartida debe ser traducida como lo destaca Martinet (1993): *"El actor debe mostrar esta forma de inteligencia que consiste más en formular y poner en claro un problema que en dar una solución en un mundo compartido"*. El emprendedor debe saber traducir su visión de negocios con los actores implicados para que estos puedan participar en el co-diseño del proyecto emprendedor. La interpretación de esta visión puede tomar diferentes aspectos e ir desde la simple idea hasta la presentación de un proyecto más concreto. El propósito de la interpretación⁶ en el sentido que expresa Callon y Latour (1991) es permitir a estos actores, que poseen diferentes lógicas de pensamiento, lograr llegar a una comprensión mutua que les permita trabajar juntos – y la interpretación también promueve una reglamentación colectiva. La visión se convierte entonces en un instrumento de diálogo entre el titular de esta visión, el emprendedor, y los actores implicados en el proyecto que participan en su estructuración.

La interpretación es una cuestión importante ya que la visión del emprendedor no es transferible como tal. Se requiere a menudo pasar de un nivel tácito a un nivel explícito. Para hacer frente a las dificultades relacionadas con la interpretación es necesario promover el diálogo y la coherencia entre el diseño y la aplicación del diseño, entre la situación emprendedora y la visión emprendedora. Esto requiere el desarrollo de un lenguaje común y la presencia de un “interpretador” en el proyecto. Es así, que la dificultad de esto se basa en la creación y el desarrollo de un lenguaje común, el cual lo podemos llamar lenguaje “proyecto emprendedor”, mientras que los diferentes actores implicados en el proceso a menudo hablan lenguajes diferentes y sobre todo en relación a su nivel de *expertis* y formación técnica. En relación con el “interpretador”, a menudo es el propio emprendedor, pero no es una obligación. Las personas que acompañan el desarrollo de los proyectos emprendedores, también pueden desempeñar este rol. Para Cullière (2003), el contexto de los portadores de proyecto desempeña un papel importante en el proceso de acompañamiento. Los diversos actores comprenderán las diferentes situaciones que se presenten a partir de su propio sistema cognoscitivo, basándose en su *expertis* relativo y considerando las "buenas prácticas", para así establecer una noción relativa de éxito personal. El problema de la adopción de mecanismos y herramientas para apoyar a los emprendedores se relaciona más en torno a la noción de representación compartida, y “*la dificultad que radica en el hecho de generar una representación colectiva para lograr hablar un lenguaje común*”. El papel del interpretador se sitúa entonces principalmente en torno a tres elementos clave: el establecimiento de un lenguaje "proyecto emprendedor" con sus definiciones y gramática, el desarrollo y enriquecimiento de este lenguaje y, por último, la difusión de este lenguaje.

Hemos tratado de profundizar en el concepto de visión, para poner en relieve una serie de componentes. Es así que tres conceptos parecen estar relacionados con el concepto de visión: el diseño, la formulación y la interpretación.

Figura 1- Componentes del concepto de Visión



Sin embargo, cabe señalar que el diseño no debe considerarse de forma aislada, porque el riesgo podría ser alto para el desarrollo de proyectos al estar desconectados de su contexto. Por lo tanto, es importante formular e interpretar la visión con el fin de tener en cuenta tanto los elementos internos y como externos del proyecto emprendedor.

Después de esta primera parte, hemos podido poner de relieve a distintos conceptos que constituyen el concepto de visión emprendedora. En la segunda parte de este artículo, presentamos como hemos procurado, a través de una investigación-acción, desarrollar un método que permita articular los conceptos presentados anteriormente.

2.4 Conversación estratégica para compartir una visión

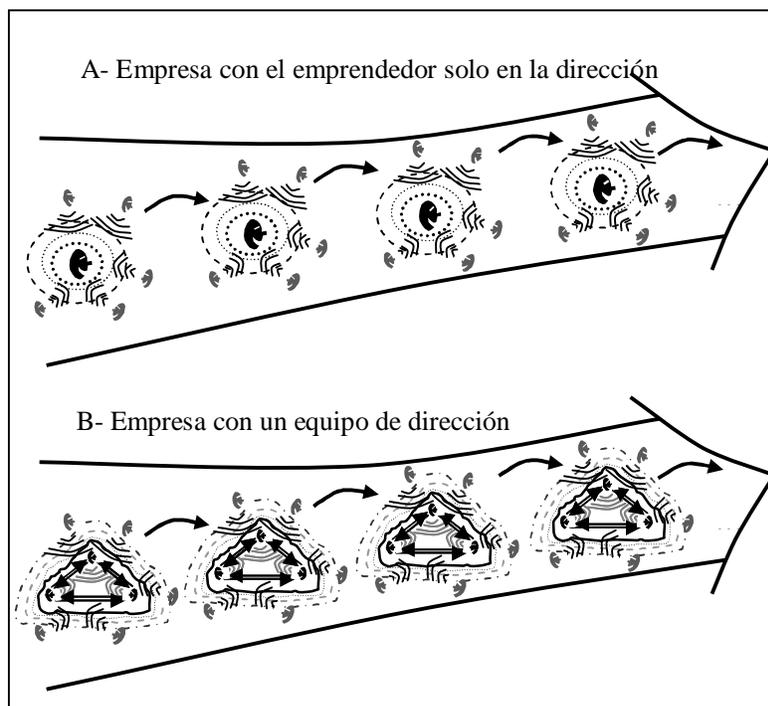
En algunos de nuestros estudios (Filion y Lima, 2012; Lima, 2007, 2009, 2011, 2012), identificamos que la construcción de una visión compartida se hace, en gran medida, por la conversación estratégica. Ésta es la manifestación oral de las relaciones de por lo menos dos personas y trata de cuestiones vinculadas a la gestión estratégica de una organización considerada. Ella empieza por iniciativa del emprendedor u otra persona de su círculo de relaciones y comprende el compartimiento de elementos de subjetividad, por ejemplo, en relación a tendencias del mercado o elementos de una visión individual. La interacción necesaria para compartir una visión impone adaptaciones y cambios a sus elementos constitutivos, por eso el emprendedor, cuando comparte, está en situación de co-diseño. Pero esto normalmente no es un problema porque lo más frecuente genera una mejora de la visión en cuanto a su factibilidad y a su implementación, debido a perspectivas y saberes múltiples puestos en colaboración.

Frente a las adaptaciones y cambios, el emprendedor normalmente se siente obligado a dar pruebas de paciencia, flexibilidad y buen juicio para escuchar las sugerencias de sus empleados/colaboradores y observar las reacciones de todos y, después, eventualmente, integrar cambios sugeridos y evaluados como mejoras potenciales. Algunos emprendedores son más directivos a lo largo del proceso de pasaje de la visión a visión compartida. Los mismos quieren compartir la visión sin cambiarla. Otros pueden ser más receptivos a los cambios. Esto varía según la manera de ser de cada uno, el contexto, los plazos a respetar, el perfil de las personas con quienes comparten, el tipo de actividad de la empresa y el contenido de la visión. Con un plazo corto, por ejemplo, la tendencia es de ser directivo.

La realidad de las empresas muestra que el compartimiento de la visión es un proceso, ocurre de manera continua a lo largo de un período. Mientras tanto, ello se sirve de nuevos momentos de conversación estratégica, lo que generará la progresión del desarrollo de la visión y su renovación. Cuando esto no ocurre, la visión puede retroceder en su capacidad de movilizar acciones pertinentes y coherentes con la realidad presente. El contexto dinámico en el cual actúan los emprendedores y sus empresas exige la renovación frecuente de la visión.

La figura 2 presenta dos situaciones de conversación estratégica que genera la renovación de la visión compartida: en una organización donde la fuente principal de la visión es un emprendedor solo en la dirección y en una organización donde ella es un equipo de dirección, que puede hasta tener más de un solo emprendedor. En las dos situaciones, se supone que la dirección tiene ya una visión antes de empezar la conversación estratégica.

Figura 2- Compartimiento y perfeccionamiento de la visión por la conversación estratégica



En la primera situación (A), con el emprendedor solo en la dirección, cuando su interés es de movilizar a los empleados para las acciones coordinadas dirigidas por la visión concebida por él, normalmente ocurre un aprendizaje colectivo y ajustes de la visión a medida que ella se comparte. Muy frecuentemente, el emprendedor está también interesado en un cambio de ideas con personas de su círculo de relaciones, no solamente empleados, para perfeccionar sus ideas y la visión. Después del perfeccionamiento, un segundo momento puede ser un compartimiento más directivo con los empleados, de manera que hagan sus tareas según el direccionamiento de la visión.

En la situación (B), muchas veces más compleja que la situación (A) porque hay más tomadores de decisión, cuando la visión compartida está siendo todavía desarrollada en el interior del equipo de dirección, cada dirigente (emprendedor o no) constituye la principal fuente de influencia interpersonal del otro. Cada uno es tácitamente invitado por los otros a participar en el desarrollo, contribuyendo con sus competencias y su perspectiva, basado en su área de actividades en la organización. El equipo normalmente tiene interés en la contribución de otras personas que están fuera del equipo, con quien dialogan también – empleados, consejeros, clientes y otros – pero con quien quieren muy frecuentemente establecer una visión conjunta como una guía de acción coordinada para realizar lo futuro definido en la visión.

3 PROPUESTA DE UN MÉTODO PARA DISEÑAR UNA VISIÓN FORMULANDO E INTERPRETANDO...

En esta sección se presentan los distintos elementos que componen el modelo de los componentes de la visión expuestos anteriormente. Estos elementos se discuten a continuación, para así poner de manifiesto nuevas líneas de reflexión en el campo del emprendurismo.

3.1 Presentación de un método para diseñar una visión emprendedora

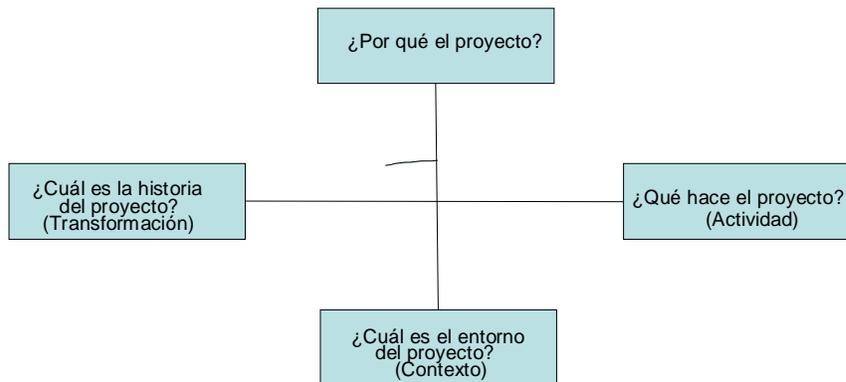
Si el objetivo es fundamentalmente desarrollar una visión emprendedora, es decir, un espacio de formulación con el fin de interpretarla junto con otros actores, entonces es importante desarrollar un método para este fin.

3.1.1. Filosofía general del método

El método que hemos elegido está directamente inspirado por la forma canónica del Sistema General desarrollado por Le Moigne (1990). A través de esta representación, tratamos de *"tomar en cuenta todos los tipos de complejidad que podríamos encontrar"* (Le Moigne, 1990). Más concretamente, es posible considerar la visión del emprendedor a través del proyecto emprendedor. El método utilizado propone tomar en cuenta tanto los elementos internos como externos del sistema.

De esta visión del proyecto emprendedor, hemos trabajado en el marco de la investigación-acción con distintos emprendedores. Estos eran personas que estaban sobre todo en la etapa de creación o bien de desarrollo. En este sentido, nuestra posición ha sido la de facilitador como lo refiere Caillé (1991), en la medida en que hemos intervenido para llevar a los emprendedores a cuestionarse con el propósito de diseñar, formular e interpretar su visión del proyecto emprendedor. De esta manera, y con el fin de poner en claro los elementos que componen este método, presentamos el siguiente modelo:

Figura 3- La organización del método: preguntas para diseñar, formular e interpretar la visión emprendedora



El objetivo, a través de este trabajo de campo, es permitir a los emprendedores aprender en la acción y la reflexión, a fin de que el proyecto se convierta en un método esencial en la construcción de la organización

futura. Por lo tanto, esto intenta proporcionar puntos de referencia para promover la expresión de la visión, es decir, del proyecto emprendedor.

3.1.2. Contenido del método

El método desarrollado permite a los emprendedores hacerse una serie de preguntas (Schmitt, 2006, 2008):

- a) ¿Qué es el proyecto? Este ejercicio no sólo permite al investigador-interventor de "apropiarse de la visión", sino también al emprendedor formalizar su visión alrededor de dos ejercicios. El primer ejercicio consiste en resumir en una frase el proyecto. Esta es relativamente influenciada por la visión de la organización de la que emana el emprendedor. Esta visión es una "mezcla", entre otras cosas, de su percepción de las expectativas de los clientes, de la competencia y de sus capacidades. El segundo ejercicio consiste en "dibujar" el proyecto. Este esfuerzo extiende la representación del primer ejercicio mediante la expresión de elementos que no aparecen a nivel de la escritura. Además, este nivel de reflexión, le da la oportunidad de trabajar al emprendedor sobre la coherencia de la oración expresada anteriormente. A menudo, el dibujo genera una capacidad de perspectiva que permite identificar una serie de preguntas relacionadas con el proyecto.
- b) ¿Por qué el proyecto? El propósito es de generar información a partir de las siguientes preguntas: ¿el proyecto a quien le da servicio? ¿en dónde sirve el proyecto? ¿con qué objetivo existe este proyecto? Las respuestas a estas preguntas ayudan a la confrontación entre el objetivo expresado del proyecto y los elementos contextuales del mismo. En particular, esto significa que el emprendedor formula preguntas relacionadas con los clientes potenciales (¿quiénes son los clientes?) y con respecto a la competencia (¿cómo mi proyecto se puede posicionar frente a lo que ya existe?, es más, ¿qué es lo que ya existe?). Estas preguntas requieren posteriormente que el emprendedor reúna información de estos elementos con el fin de validar su intuición. En otras palabras, se trata de hacer evidente el propósito del proyecto, así como la posición del emprendedor en relación con su propia organización.
- c) ¿Qué hace el proyecto? El objetivo es describir las distintas actividades relacionadas con el proyecto. Más allá de la actividad, los datos presentados, esto genera información sobre los recursos y los resultados de la actividad. Esta pregunta genera una proyección de lo que será la operación cotidiana del proyecto. Esto da una vez más la oportunidad de dimensionar el proyecto y ver la coherencia que existe en él. En efecto, si el emprendedor considera que su proyecto necesita dos o tres personas, no sería lo mismo sin este ejercicio que se plantearan una decena de personas. Podemos decir que este ejercicio condiciona comúnmente el tamaño del local, el número de máquinas, los resultados esperados y los aspectos financieros.
- d) ¿Cuál es el entorno del proyecto? Aquí se trata de informar sobre los diferentes entornos relacionados con el proyecto y con el emprendedor (técnicos, políticos, económicos, jurídicos, culturales, geográficos...) en comparación con las actividades y con la finalidad del proyecto. Es importante conocer los elementos de contexto que pueden tener un impacto sobre la estructuración de la futura organización. Este ejercicio promueve un cuestionamiento a priori. El hecho de hacer una

serie de preguntas sobre estos entornos provoca que el emprendedor reflexione sobre aspectos importantes del proyecto, incluso sobre cosas que no necesariamente había previsto.

- e) ¿Cuál es la historia del proyecto? En general, el emprendedor es invitado a posicionarse en tres tiempos diferentes: el pasado, presente y futuro. El primer paso es preguntar en relación a los proyectos que puedan haber existido, lo que permite entender cómo ha sido la evolución de la demanda y la competencia. El segundo paso refleja las decisiones que deben tomarse en cuenta en relación con los proyectos actuales, a la luz de los elementos anteriormente previsto. La última parte de este ejercicio se refiere a la evolución del proyecto en el mediano y largo plazo. Esto es para incluir el proyecto en una perspectiva dinámica.

En relación con estos factores, es necesario examinar estas preguntas de manera iterativa. De hecho, aunque a menudo se inicia con el aprendizaje sobre la naturaleza del proyecto (el proyecto ¿qué es?), la respuesta a esta pregunta no permanece banal. Ya que ella sigue siendo analizada a la hora de abordar las otras diversas preguntas. No es inusual en que el emprendedor modifique y ajuste la pregunta inicial, a la luz de los progresos del ejercicio en el proyecto y a la colecta de información. Lo mismo vale para todas las otras preguntas. A lo largo de las diferentes etapas del método, se trata de ir y venir entre el proceso y el fin, para comparar la coherencia entre los dos. Por último, estas preguntas permiten conocer las necesidades del proyecto (financieras, humanas, técnicas ...) y crear un método de síntesis que no sólo recoge la información esencial, sino también permite generar una comunicación fluida con las diferentes personas relacionadas con el proyecto.

3.1.3. Protocolo y condiciones de la intervención

Las diversas intervenciones se llevaron a cabo en el marco de un acompañamiento a los dueños de los proyectos. Cada intervención se hizo en cuatro medias tardes repartidas en una semana con el fin de tener en cuenta el calendario del proyecto. El número de personas obligadas a trabajar en un proyecto es de al menos uno, pero para permitir un mejor uso del método, se recomendó a dos. En el marco del método, es importante comparar su visión con una persona, además del facilitador. Cuando el dueño del proyecto está solo, es posible que la segunda sea el investigador. Esta segunda persona no está obligada a conocer el proyecto. Ya que la figura del novato es interesante porque obliga al emprendedor a explicar el proyecto. Evidentemente, la liga puede ser un factor limitante del método, ya que una serie de cosas no podrían ser explícitas. El primer día comienza con una presentación del método y la forma de operación. El trabajo realizado por el dueño del proyecto se registra en papel o por computadora con el propósito de obtener un trazo de éste y, sobre todo, para volver a analizarlo en cualquier momento. El final de los cuatro medios días se caracteriza por un síntesis del proyecto, de su análisis y por la interacción con el facilitador. En este último medio día, profesionales de apoyo son invitados a participar en las presentaciones finales de los proyectos. Si hay continuidad a este trabajo por parte del emprendedor, el documento preparado en este trabajo puede servir como base para un plan de negocios.

En esta investigación, el método fue utilizado en treinta proyectos. Los proyectos son diversos y pertenecen a diferentes campos de actividad (tabla1).

Tabla 1 - Perfil de proyectos en el marco de la aplicación del método.

N°	Campo de actividad	Clientes	Tipo de proyecto	Localización ¹
1	Entretenimiento	Particulares	Nuevo servicio	54
2	Artes gráficas	Industriales	Nuevo servicio	54
3	Productos alimenticios	Industriales y Particulares	Nuevo producto	57
4	Restaurante-Comida	Particulares	Nuevo servicio	54
5	Productos alimenticios	Particulares	Nuevo producto	57
6	Embalaje	Industriales	Nuevo producto	57
7	Paisajismo	Particulares	Nuevo servicio	88
8	Restaurante-Comida	Particulares	Nuevo servicio	54
9	Despacho de consultoría	Industriales	Desarrollo de la oferta	57
10	Informática	Industriales	Nuevo servicio	54
11	Herramientales	Particulares	Nuevo producto	57
12	Servicios Funerales	Particulares	Nuevo producto	54
13	Restaurante-Comida	Particulares	Nuevo servicio	55
14	Material deportivo	Particulares	Nuevo producto	57
15	Material para discapacitados	Particulares	Nuevo producto	54
16	Productos alimenticios	Industriales	Nuevo producto	54
17	Agronegocios	Industriales	Nuevo producto	54
18	Agricultura	Particulares	Nuevo servicio	57
19	Despacho de consultoría	Industriales	Nuevo servicio	57
20	Comercio	Particulares	Nuevo servicio	88
21	Ayuda a empresas	Industriales	Nuevo servicio	54
22	Metales con memoria	Industriales	Nuevo producto	57
23	Ayuda a domicilio	Particulares	Nuevo servicio	57
24	Turismo	Particulares	Nuevo servicio	54
25	Herramientales	Industriales	Développement de l'offre	54
26	Energía renovable	Industriales	Nuevo productos	54
27	Comercio	Particulares	Desarrollo de la oferta	57
28	Energía Renovable	Particulares	Nuevo servicio	54
29	Ropa	Particulares	Nuevo producto	54
30	Distribución de productos alimentarios	Particulares	Nuevo servicio	54

Cerca de ochenta y cinco personas participaron en este método durante un período comprendido entre 2002 y 2005. Durante estas intervenciones, hemos recogido de los diferentes participantes su evaluación del método.

3.2 Elementos de retroalimentación con respecto al método: diseñar, formular e interpretar

Durante cuatro años consecutivos (2002, 2003, 2004 y 2005), se realizaron encuestas para recabar las opiniones de los emprendedores-empresarios sobre la forma de cuestionar el proyecto. El cuestionario, que consta de preguntas abiertas y semi-abiertas incluía temas generales, así como una escala para la apreciación de todos los aprendizajes para cada uno de los años. El análisis de las respuestas revela una tasa de satisfacción global muy alta en el uso del método: el 96% de los encuestados estaban "satisfechos" a "muy satisfecho" con la formación generada por el método en su conjunto. El cuestionario ha contribuido a poner de relieve las contribuciones y limitaciones del método, desarrollado alrededor del proyecto emprendedor.

- a) La importancia del diseño: la aplicación del método facilita el desarrollo y la estructuración del proyecto emprendedor, es decir, la organización de una representación de una realidad en el futuro. El

hecho de responder a las diversas preguntas relacionadas con el método exige a los emprendedores que estructuren su reflexión. A través de estos elementos, se sobre entiende que la acción (lo que hace el emprendedor) y la estructura (los medios para la acción) están determinados por las diferentes iteraciones realizadas. Así los emprendedores insisten sobre las “idas y vueltas” entre el diseño y la acción. De hecho, estos dos elementos aparecen como indisociables para el desarrollo del proyecto emprendedor. El caso de esta iteración en el uso del método es un buen ejemplo de los cuellos de botella encontrados por los emprendedores. Obviamente, la dificultad era la acción, es decir, que no se sabía desde que ángulo tomar el problema. Sin embargo, el proyecto tenía que ser claro en la cabeza del emprendedor. Utilizando el método propuesto les permitió identificar las acciones prioritarias que hacer. Por último, se muestra que esto ha ayudado a iniciar un proceso para el avance y regreso entre sus pensamientos y acciones.

- b) La necesidad de formular: los emprendedores reconocen tener una idea, más o menos vaga, pero, en general, tienen problemas para expresar la misma. El trabajo en torno a las cinco preguntas, les ha ayudado a aclarar el propósito de su reflexión. Los emprendedores están de acuerdo en que puede que no tengan métodos que los ayuden a representar el problema. Por otra parte, no corresponde a las actividades cotidianas a reflexionar sobre los problemas mal definidos y por lo tanto no están acostumbrados a ello. Por último, los emprendedores subrayan la importancia de la formulación de problemas a cierto nivel para dar sentido a la información que debe utilizarse. A menudo, la frase que se utilizó como punto de partida para el pensamiento ha evolucionado. Por ejemplo el caso del emprendedor de la micro cervecería que al inicio definía su proyecto como “la producción de cerveza regional para un mercado conocedor” y que finalmente se convirtió en la “producción, distribución y comercialización de un cerveza de la región para un mercado conocedor”. Por lo tanto, el proyecto incluyó un mayor número de actividades para acercarse al mejor cliente.
- c) La necesidad de comunicar en relación al proyecto: el método propuesto, de acuerdo con los emprendedores, facilita la comunicación de todo el proyecto con los diferentes actores implicados al proyecto. Esta comunicación es sobre todo durante la fase de formulación. “Los metales con memoria de forma” es un proyecto en el que los aspectos técnicos son muy fuertes: se trata de la investigación universitaria. El trabajo de diseño y formulación ha permitido al emprendedor a sortear las dificultades de formulación y comunicación con diferentes personas para explicar el proyecto. Esta comunicación es importante en la evolución del proyecto, ya que participa en la labor de su estructuración.

3.3 De la visión a la generación de nuevos temas de reflexión a partir de las prácticas emprendedoras

- a) El diseño y el desarrollo de una visión: los emprendedores han hablado mucho durante la investigación del concepto de visión. Muchos han insistido en que el método propuesto contribuye a la formulación de la visión. Para algunos, la visión que tenían era relativamente vaga, y este método les ha permitido diseñar correctamente su visión. Para otros, la labor ha sido más la de desarrollar y fortalecer una visión existente. En este caso, a menudo para aclarar algunas cosas que no habían sido tomadas en cuenta anteriormente. Varios emprendedores han considerado elementos que antes no

existían en sus reflexiones, incluidas las dificultades o problemas de incompatibilidad. Un ejemplo es el emprendedor que había pensado vender su jugo de frutas en las máquinas expendedoras y, con el trabajo realizado, consideró que los valores transmitidos a través de esta modalidad de distribución no corresponden con los valores transmitidos por el producto. O también, el emprendedor que se dió cuenta que en su proyecto de “parque de aventura”, el bloqueo financiero no era necesariamente el más importante, como se lo imaginaba, sino más bien era un aspecto político, puesto que los permisos de uso de suelo implicaban una gestión municipal compleja.

b) La investigación de la aproximación en lugar de precisión: el proyecto emprendedor no es una réplica de la realidad, sino más bien una construcción de sentido en relación con la percepción de la realidad⁸. A través de esta lógica, el método de aplicación es favorable al “conocimiento aproximado del proyecto”. Así, éste enfoque significa tener diferentes órdenes de magnitud sobre los distintos elementos del proyecto. Tomemos el ejemplo de una empresa en el sector de los sistemas de información. El número exacto de los competidores en el campo de la tecnología de la información en una ciudad dada no es conocido con exactitud. Por ejemplo, si hay diez o cincuenta o cien, estos serían datos relevantes para la planeación y gestión del negocio, de tal manera las aproximaciones dadas por la incertidumbre en la información son una característica típica de los proyectos emprendedores.

c) La intuición necesaria, pero no suficiente: la intuición es algo importante en el negocio. A menudo es el punto de partida para la reflexión, pero no puede limitarse a este tipo de razonamiento. La intuición debe ser considerada y utilizada en bucles recurrentes con otros enfoques, tales como la deducción (de lo general a lo específico) y la inducción (de lo específico a lo general). Por ejemplo, el caso de la PYME que decide lanzar un nuevo producto: los huevos enriquecidos con omega 3. Mientras que los productos que contienen Omega 3 se venden bien en Francia, se pregunta: ¿los huevos enriquecidos con omega-3 tendrán el mismo éxito? Actualmente, este producto ha sido retirado de la venta al por menor, debido a que sus ventas no levantaron. Sin entrar en una explicación técnica de este producto, sólo se especifica que existe, desde un punto de vista del consumidor, una contradicción entre el aspecto natural de los huevos y el hecho de que es enriquecido con omega 3. La intuición es un importante aliado en el proceso emprendedor. Sin embargo, utilizar sólo la intuición limita las posibilidades de éxito. Por lo tanto, es necesario reforzar esta intuición de los pensamientos (de tipo deductivo e inductivo), en particular con el cliente y sus expectativas.

4 CONCLUSIONES

En este artículo, el objetivo era centrar la atención en el concepto de visión en el emprendedor y, más concretamente, en el diseño de mecanismos para el boceto de esta visión. Esto nos llevó en una primera parte, a identificar otros conceptos relacionados con el concepto de visión, tales como el diseño, la formulación y la interpretación. El aspecto en el que nos hemos centrado evoca una lógica de pensamiento relacionada con el proceso de diseño, más que con una lógica determinista de resultado que normalmente se había estado manejando así, como una imagen. La visión, entonces, se debe considerar como dinámica, en un proceso de

relación e iteración entre el presente y el futuro, entre el dueño de la visión y los actores con las que ésta es compartida. Es decir, entre el diseño, su formulación y finalmente su interpretación.

A partir de estos elementos del concepto de visión, en la segunda parte, se trató de generar un modelo de acción que sirviera a los emprendedores. Con este fin hemos desarrollado un método basado en el diseño de un espacio de formulación e interpretación a diferencia de los métodos tradicionales, que se basan fundamentalmente en la resolución de problemas. El método que hemos desarrollado contribuye a legitimar los conceptos presentados en la primera parte, y de modificar profundamente las representaciones de los emprendedores, dejando ver “*vínculos hasta ahora ignorados, que han permitido abrir nuevos diálogos y nuevas opciones para futuros inimaginables*” (Nicot, 1997). En este sentido, el método se desarrolló como un método para ayudar en el diseño de la visión.

Los elementos de esta investigación han demostrado el potencial que existe para estudiar la noción de visión desde un enfoque de los mecanismos necesarios para su diseño. Las principales dificultades se derivan de la actual concepción. De hecho, se debe reconocer que los diversos sistemas en los que los empresarios pueden evolucionar, al igual que muchas personas, están muy centrados en la solución de problemas, donde los problemas son definidos o bien casi definidos, mientras que las verdaderas situaciones emprendedoras están lejos de tener problemas claramente definidos .

Aún queda mucho por hacer sobre todo en relación con el aprendizaje, los métodos y las evaluaciones. Esto nos invita, finalmente, a ampliar el debate en torno a la ciencia del diseño cuyas bases se sentaron por Simon (1969/2004), y asimismo sobre el desarrollo de la metodología. Estas líneas de investigación no deben limitarse a la investigación en el emprendurismo, sino también en las áreas de investigación donde el diseño es considerado fundamental, como la sociología o la ergonomía, donde hablamos de objetos de diseño intermediarios (Jeantet, Tiger, Vinck y Tichkiewitch, 2002) y el papel desempeñado por los objetos en sus actividades de concepción en términos de coordinación y de interacción.

Notas

¹ Este trabajo continua el desarrollo de trabajos precedentes (Filion y Lima, 2012; Schimitt, Gallais y Bourguiba, 2008).

² Un mapa cognitivo es una imagen que representa las ideas de alguien (Cossette, 2003).

³ Este concepto se puede encontrar en las investigaciones sobre el proceso emprendedor. Pero en este contexto, el concepto de situación se entiende normalmente en términos del objeto emprendedor, dejando de lado al propio emprendedor. De hecho, este enfoque de “las situaciones” consiste en analizar la acción por sí misma y sus componentes separándola de la persona, es decir el emprendedor. En nuestro caso, podemos decir que se trata de una reflexión sobre la acción que proponemos.

⁴ Preferimos esta expresión a la comúnmente usada por Simon (1969) “espacio del problema” (cf. §1.2.2) Ya que esta última no permite diferenciar correctamente los dos aspectos de un problema (Fabre 1999): la formulación y la resolución del problema. Este espacio de formulación hace referencia también a los trabajos de Heidegger (1964) sobre la metáfora de *Spielraum* – del alemán: espacio para maniobrar. Le *Spielraum* hace referencia a un campo de acción, a un campo efectivo de operación de una persona en situación. También se hace referencia al “campo de posibilidades”.

⁵ Si hay un desequilibrio en este proceso de retorno, que pueden dar los proyectos utópicos (ninguna relación con ésta) o una falta de proyecto (sin relación con el futuro). Estos dos casos son extremos y proyectos empresariales varían entre los dos.

⁶ Según P. Bernoux (2004), la teoría de la interpretación es uno de los elementos que ha permitido desarrollar la práctica del funcionamiento por proyecto en las empresas y organizaciones.

⁷ 54 significa departamento administrativo de Meurthe et Moselle; 57: de Moselle; 88: des Vosges; 55: de la Meuse.

⁸ Esto subraya, una vez más, la importancia de la comprensión de las representaciones emprendedoras (Filion y Lima, 2009, 2010).

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris C. (1995). **Savoir pour agir**. Paris: InterEditions.
- Avenier, M. J. (1996). La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique. **Memorias de la Conferencia de la AIMS**, Lille, Francia.
- Avenier M. J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. In M. J. Avenier & C. Schmitt (Orgs.), **La Construction de Savoirs pour l'Action** (pp. 140-170). Paris: L'Harmattan.
- Bernoux, P. (1990). **La sociologie des organisations**. Paris: Editions du Seuil.
- Boutinet, J.-C. (1993). **Psychologie de la conduite à projet**. Paris: PUF.
- Caillé, P. (1991). **Un et un font trois**. Paris: ESF.
- Callon, M. & Latour, B. (1991). **La science telle qu'elle se fait**. Paris: La Découverte.
- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant. **Revue de l'Entrepreneuriat**, 2(1), 1-179.
- Cullière, O. (2003). La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE. **Memorias de la Conferencia de la AIMS**, Tunis, Tunisia.
- David, A. & Hatchuel, A. (2007). Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion. **Memorias de la Conferencia de la AIMS**, Montreal, Canada.
- Davidsson, P. (2006). Nascent Entrepreneurship: Empirical Studies and Developments. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 2(1), 1-76.
- Fabre, M. (1999). **Situations-problèmes et savoir scolaire**. Paris: PUF.
- Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. **Revue Internationale PME**, 17(1), 101-121.
- Filion, L. J. & Lima, E. (2009). As Representações Empreendedoras: Um Tema Essencial, mas ainda Negligenciado. **Revista de Negócios**, 14(2), 89-107. Disponible en <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1175/1130>.
- Filion, L. J. & Lima, E. (2010). As Representações Empreendedoras: Importantes Temas para Avançar em seu Estudo. **Revista de Negócios**, 15(2), 32-52. Disponible en <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1195/1515>.
- Filion, L. J. & Lima, E. (2012). Le partage de la vision et l'entreprise naissante. In L. J. Filion, C. Ananou, & C. Schmitt. **Réussir sa creation d'entreprise – sans business plan**. Paris: Eyrolles.
- Filion, L. J. (1991). **Visions et relations**. Montreal: Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (1997). Le métier d'entrepreneur. **Revue Organisation**, 6(2), 29-45.
- Giasson, F. (1995). Faut-il vraiment avoir de la vision ? **Revue Internationale Gestion**, 20(3).
- Hernandez, E.-M. (1999). Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle. **Revue Sciences de Gestion**, 26, 505-526
- Jeantet A., Tiger H., Vinck D., & Tichkiewitch S. (1996). La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit. In G. Terssac & E. Friedberg. **Coopération et conception** (pp. 87-121). Toulouse: Octares Editions.

- Jonnaert P. (2006). Action et compétence, situation et problématisation. In M. Fabre & E. Vellas (Orgs.). **Situations de formation et problématisation**. Bruxelles: De Boeck.
- La Ville, I. (2001). L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités. **Revue de l'Entrepreneuriat**, 1(1), 43-60.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, H. (2006). **Les processus d'innovation**. Paris: Hermès.
- Le Moigne, J.-L. (1990). **La modélisation des systèmes complexes**. Paris: Dunod.
- Lima, E. (2007). Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. **Revista de Negócios**, 12(4), 86-100. Disponible en <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/668>.
- Lima, E. (2009). Relações Internas e Conversa Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas. **Revista Economia e Gestão**, 9(20), 73-88. Disponible en <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2009v9n20p73/858>.
- Lima, E. (2011). Visión compartida, equipo de dirección y conversación estratégica en las PYMES. In L. J. Fillion, L. F. Cisneros, & J. H. Mejía-Morelos. **Administración de Pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas**. Ciudad de México: Pearson-Prentice Hall.
- Lima, E. (2012). Les liens entre représentations entrepreneuriales et vision partagée : étude d'équipes de dirigeants de PME. **Revue Internationale de Psychosociologie**, 18, 199-225. Disponible en <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2012-44.htm>.
- Martinet, A.-C. (1993). Une nouvelle approche de la stratégie. Introduction au dossier Gérer la complexité. **Revue Française de Gestion**, n. 93, 62-63.
- Martinet, A.-C. (2000). Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer. **Les nouvelles fondations des sciences de gestion** (pp.111-139). Collection FNEGE. Paris: Vuibert.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Moreau R. (2004). L'identité entrepreneuriale de soi. **Revue Internationale PME**, 17(2), 11-42.
- Morin E. (1977). **La Méthode, 1 - La Nature de la Nature**. Paris: Seuil.
- Nicot, A.-M. (1997). L'intervention de conseil. In M.-J. Avenier (Org.). **La stratégie « chemin faisant »** (pp.219-238). Paris: Economica.
- Schmitt, C. (2006). De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet. In P. Lievre, M. Lecoutre, & M. K. Traoré. **Management de projets, les règles de l'activité à projet** (pp. 125-135). Hermes/Lavoisier.
- Schmitt, C. (2010). **La valeur globale, regards sur l'évolution des pratiques en PME**. Fribourg (Suisse): Editions Growth Publisher.
- Schmitt, C. (Org.) (2008). **Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales**. Quebec: Presses de l'Université du Québec. Collection Entrepreneuriat et PME.
- Schmitt, C., Gallais, M., & Bourguiba, M. (2008). Aider l'entrepreneur à concevoir une vision – besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche. In C. Schmitt (Org.). **Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales**. Quebec: Presses de l'Université du Québec. Collection Entrepreneuriat et PME.
- Simon, H. A. (1969). **The sciences of the artificial**. Cambridge: MIT Press. (Traducción francesa de la 3 ed., 2004, **Les sciences de l'artificiel**. Paris: Gallimard.)
- Tourraine, A. (1999). **Sociologie de l'action**. Paris: Le Seuil.

Varraut, N. (1999). De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de PME. **Economie et Société, série Sciences de Gestion**, n. 26-27.

Watzlawick, P. (1988). Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes. In P. Watzlawick (Org.). **L'invention de la réalité, contribution au constructivisme** (pp. 109-130). Paris: Seuil.

Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations**. Sage Publications.