Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature

Nicolas EDERLÉ

*Docteur es Sciences de Gestion
Chercheur Associé au centre de recherche CREPA*

Centre de Recherche CREPA, Université Paris IX – Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 PARIS Cedex 16
Tél. : 06 85 56 22 79 – Fax. : 01 44 05 40 84
E-mail : nicolas.ederle@dauphine.fr

RESUME :

Constatant qu'en gestion il est souvent fait référence au terme de vision et d'entreprise ou de dirigeant " visionnaires ", mais que paradoxalement il n'existe pas de définitions précises de ces termes, notre recherche se propose d'effectuer une analyse de la littérature portant sur ces concepts.

Nous examinons tout d'abord trois approches traitant directement de la vision : l'approche originelle tout d'abord, qui attribue la vision à l'entrepreneur puis au leader ; l'approche par la vision partagée ensuite, qui lie la représentation du futur à un cadre culturel partagé par l'organisation ; les entreprises visionnaires de Collins & Porras (1996) enfin, qui couplent vision proactive et émergence dans le but d'éviter que l'organisation ne soit déconnectée des évolutions environnementales. Cependant, constatant que ces approches possèdent des limites que ces travaux ne parviennent pas à dépasser, nous enrichissons dans un quatrième temps notre réflexion avec les apports de l'école socio-cognitive. Si celle-ci ne traite pas de la vision en tant que telle, ce détour nous permet toutefois de préciser des éléments tels que les conditions du partage d'une vision, la nature de la décision au sein de l'organisation ou le rôle du dirigeant.

Au final, notre travail dépeint une organisation dont la conduite se trouve au centre d'un triple enjeu entre pro-activité (orienter l'entreprise), adaptation (de l'entreprise aux modifications environnementales) et justification a posteriori des actions (compte tenu des deux facteurs précédents et de l'action émergente parfois désordonnée initiée au sein de l'organisation). Pour répondre à cet enjeu nous esquissons un mode de conduite de l'entreprise où le dirigeant est le gestionnaire d'une vision associée à une représentation de l'identité de l'organisation et de mécanismes chargés de capturer ou de créer une diversité tant cognitive qu'au niveau des actions de l'organisation.

MOTS CLÉS : vision stratégique ; conduite d'entreprise ; analyse de la littérature .

La notion de vision est récurrente en management stratégique et les termes d'entreprise visionnaire ou de leader visionnaire sont souvent utilisés pour parler d'organisations ou de dirigeants qui connaissent le succès dans la conduite de leurs affaires.

Présent depuis la naissance de la discipline, le concept de vision ré-apparaît depuis au fil des écrits des chercheurs et des propos des managers. Pour certains, ce concept possède un potentiel fédérateur certain qui lui permettrait de lier différents courants récents de la science de gestion entre eux. La vision serait donc en quelque sorte le pivot des autres mécanismes de conduite de l'entreprise dans une perspective de long terme.

Ainsi, Mintzberg & al. (1998) concluent leur livre par un schéma récapitulant l'articulation des dix écoles de la stratégie entre elles, et constate que celui-ci est semblable à celui résumant la stratégie comme processus visionnaire. Par ailleurs, les analyses d'articles portant sur la vision, comme celle effectuée par Tvorik & McGivern (1997) montrent que ce concept est lié avec une variété d'autres notions aussi diverses que l'apprentissage organisationnel, les processus de changement, l'empowerment, l'implication du personnel, le leadership, etc.

Cependant, pour explorer ces possibilités, il manque un pré requis de taille : il n'existe pas à ce jour de définition claire du concept de vision et de ce qu'est exactement une entreprise guidée par une vision ou autrement dit, une entreprise "visionnaire". Cette constatation quelque peu paradoxale nous a incité à mener une analyse de la littérature. Son but est double. Il s'agit tout d'abord de procéder à une déconstruction du concept de vision afin de le définir précisément, puis de tenter de proposer une re-conception de la conduite d'entreprise articulée autour de cette notion ainsi redéfinie.

Pour cela notre article s'articule en quatre parties examinant chacune une approche différente de la littérature. La première présente l'approche originelle, celle de l'entrepreneur et du leader qui fournit les premières études ainsi que les premières définitions. La seconde (la vision partagée) et la troisième (la vision des entreprises "institutions" de Collins & Porras (1996)) constituent des évolutions de cette première école et tentent d'en pallier les limites. La dernière approche dont les écrits ne traitent pas directement de la vision nous servira cependant à préciser certains points, notamment les rôles et propriétés de la vision au sein de l'entreprise.

1. L'école entrepreneuriale et l'approche par le leadership

1.1. Description de l'approche :

La première approche que l'on peut distinguer est l'approche originelle. Elle fait son apparition au sein de l'école autrichienne au début du siècle, et se place en porte à faux par rapport au courant néoclassique. Ces auteurs considèrent que " la rationalité de l'action ne suppose pas l'homogénéité des comportements. [...] mais simplement que l'action s'accorde à une vision du monde propre à l'individu et fondée en raison. [...] Deux individus dans un même environnement et à ressources équivalentes, n'effectueront pas les mêmes choix " (Bonardi, 1998). Des " poches d'ignorance " (Kirzner, 1973) subsistent ainsi sur le marché et la fonction de l'entrepreneur est de découvrir ces informations et de les exploiter (Von Mises, 1989). La vision est représentée comme l'idée de nouvelles combinaisons de facteurs de production, de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

Schumpeter (1934) reprend cette optique, mais s'en démarque également en l'ancrant dans le champ du leadership. Si pour les autres auteurs, l'entrepreneur est un homme comme les autres, pour Schumpeter il s'agit d'un être charismatique et forcément hors du commun. L'innovation entrepreneuriale est alors discontinuée car fruit d'une action ponctuelle et exceptionnelle. Ce lien entre vision et leadership va subsister.

Les tenants de "l'école entrepreneuriale" (Mintzberg et al., 1998) vont en effet reprendre les caractéristiques du personnage d'exception schumpéterien tout en l'idéalisant sous les traits du " leader ". Plus tard, ces caractéristiques seront même étendues au dirigeant d'entreprise en général. La figure de proue de ce courant est l'entrepreneur fondateur et la vision de l'entreprise tout entière se confond avec celle du chef d'entreprise (Varrault, 1999, Mintzberg & al., 1998) : " La vision est une représentation mentale de la stratégie

créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader" (Mintzberg & al., 1998). La vision tend donc à être une sorte d'image plutôt qu'un plan précisément articulé. Elle est conçue comme une orientation délibérée voulue par le sommet de l'organisation et imposée au reste de l'entreprise.

Ce courant étudie également les caractéristiques de ces grands hommes afin de comprendre comment la vision émerge. Ainsi cette école souligne que le décideur fait souvent appel à son intuition (Lebraty, 1996), que le processus de formation de la vision est au mieux semi-conscient (Mintzberg & Westley, 1989) " Il prend [même] parfois l'allure d'une véritable illumination " (Koenig, 1996b). Un autre élément primordial à l'élaboration de la vision est l'expérience du dirigeant, sa connaissance approfondie de son métier et de ses caractéristiques. (Mintzberg & al., 1998 ; Nanus, 1992, Koenig, 1996b) car concevoir une vision demande un certain recul et une créativité mêlée de clairvoyance mais nécessite également un grand enracinement dans la réalité de l'organisation et de ses possibilités. (Mintzberg & al., 1998 ; Nanus, 1992)

1.2. Principaux apports :

Nous venons de le voir, ces travaux fournissent trois apports principaux. Ils proposent une première définition du concept de vision comme étant " la perception d'un futur attractif de l'organisation et/ou de son environnement ", souligne l'importance de cette vision (envisager son futur est à la base de la performance de l'entreprise) et fournissent les premières études portant sur les personnages visionnaires et la manière dont la vision émerge dans leur esprit.

Cependant, cette première approche présente également des limites.

1.3. Principales limites :

1.3.1. Une prescription centrale simpliste

La prescription centrale de cette école apparaît comme trop simpliste. Pour qu'une entreprise soit performante, elle doit posséder un leader visionnaire à sa tête. Mais qu'en est-il des autres ? Sont-elles condamnées à végéter ? (Grefeuille, 1994) L'école entrepreneuriale ne fournit ici aucune aide.

1.3.2. Individualisation de la vision et risque de biais cognitifs

Par ailleurs, et quand bien même le leader serait visionnaire, cela ne garanti en rien la pertinence de sa vision. On sait au moins depuis March & Simon (1962) que les capacités mentales d'un individus sont limitées et que le risque de biais de ses perceptions est important. Ces risques peuvent toutefois être atténués si le regroupement d'informations est le fruit d'un travail collectif (Lesca & Caron, 1995). La vision peut gagner en pertinence si son élaboration se fait - au moins en partie - de manière collective. Cela permettrait d'augmenter le nombre de points de vues et la variété des informations collectées (Avenier, 1996).

Certes, on peut contester la nécessité pour une vision de réellement rendre compte de la réalité. Certains travaux en gestion le feront d'ailleurs. Mais dans le cadre d'une approche comme celle étudiée ici, qui se veut largement positiviste, ce point est problématique.

1.3.3. Un modèle de la décision dépassé

Plus fondamentalement, le modèle de la décision sous-jacent à ces interprétations de la vision est largement faux. Cette approche se base sur deux postulats : le dirigeant est omnipotent dans son organisation et la prise de décision repose sur un modèle du type identification-modélisation du problème, choix, action.

Constatons tout d'abord qu'on ne peut amalgamer le décideur et son entreprise (Koenig, 1996) comme le fait cette perspective. Si cela pouvait être compréhensible dans la perspective d'une petite entreprise mono-activité, cela ne se retrouve plus dans les structures organisationnelles plus complexes que celles étudiées par Schumpeter. Certes, l'influence du sommet de l'organisation sur les décisions stratégiques y demeure primordiale (Hegarty & Hoffman, 1987), mais l'organisation doit être considérée comme une entité composée de multiples parties prenantes : coalitions dominantes (Cyert & March, 1963), "jeunes turcs et vieille garde" (Mintzberg, 1986), etc. et les processus politiques prennent une certaine place (Crozier & Friedberg, 1977). Ainsi, atteindre une vision supposerait d'orienter les actions et perceptions des membres de l'organisation vers ce futur souhaité.

Enfin, le triptyque problème, décision, action est dépassé. De nombreuses études ont montré que ce modèle ne rendait pas compte de la réalité du processus de prise de décision. Elles mettent au contraire en lumière des processus où l'action précède la décision voire où la notion même de décision est niée. (Laroche, 1991)

Les travaux portant sur la vision ne vont pas répondre immédiatement à cette double critique. Mais, il vont dans un premier temps, se focaliser sur la conceptualisation d'approches et de mécanismes capables d'orienter les actions et perceptions de tous les membres de l'entreprise vers la vision. Ces travaux sont examinés dans la seconde approche.

2. La vision partagée

2.1. Description de cette approche

Pour répondre aux limites de l'approche originelle, une seconde approche s'intéresse justement aux conditions du partage de la vision. En réalité ce second corpus littéraire recouvre deux sous-approches.

2.1.1. La première sous approche : l'intention stratégique

Pour la première, la valeur de l'objectif - c'est-à-dire conquérir le leadership ou rester le premier - est mobilisatrice en elle-même (Hamel & Prahalad, 1989). Cette obsession du leadership, cette "intention stratégique" (Hamel & Prahalad, 1989, 1995) – qui se traduit par la volonté de devenir leader sur son marché ou le rester – est le seul objectif qui est capable de mobiliser les membres de l'organisation.

Les auteurs américains notent que cette intention stratégique crée une inadéquation extrême entre les ressources et les ambitions. La direction de l'entreprise "défie" l'organisation afin qu'elle comble l'espace en créant de nouvelles ressources (Varrault, 1999 ; Mathé & Chagué, 1999). La vision se conçoit alors comme un guide à la fois pour le développement des compétences actuelles de l'entreprise et l'acquisition de nouvelles compétences. Nous retrouvons ici les idées de Cyert & March (1963) qui notent que l'apprentissage provient d'un écart ponctuel ou continu entre un niveau d'aspiration associé à un objectif, et le niveau réel de performance. Ces travaux lient donc le concept de vision aux travaux portant sur l'apprentissage organisationnel.

Métais & Roux-Dufort (1997) précisent cette analyse en distinguant plusieurs niveaux de tension selon l'importance de l'écart entre la vision et la réalité. A chacun de ces niveaux est associé un type d'apprentissage différent. A une tension modérée correspondra un apprentissage " simple boucle " (adaptation ou imitation) et à une tension forte correspondra un apprentissage " double boucle " (invention de nouvelles solutions, transformation en profondeur) (Argyris & Schön, 1978). Pour Métais & Roux-Dufort (1997) c'est uniquement dans ce dernier cas - un écart fort entre vision et ressources - que naît la tension créatrice décrite par Senge (1990) et qui est à l'origine de l'atteinte de la vision. Les deux auteurs français notent également que le niveau adéquat pour faire naître cette tension créatrice dépend également de l'organisation : " une organisation apprenante, habituée au changement est capable de supporter un niveau de tension nettement supérieur à une organisation statique peu sollicitée au cours de son expérience passée. L'idée de tension ne peut donc se concevoir que de manière absolument relative. " (Métais & Roux-Dufort, 1997)

Ainsi, si l'approche entrepreneuriale se concentrait sur la définition du concept de vision per se, avec les écrits que nous venons d'examiner le débat progresse pour se centrer sur la tension générée entre le présent et le futur envisagé. Un des apports de ses écrits étant de mettre en lumière que " la clé du succès n'est pas une sorte d'image figée du futur, elle réside au contraire dans le maintien d'une tension créatrice qui condamne le système [...] à fonctionner loin de l'équilibre, pourvu qu'il oscille entre plusieurs pôles sans jamais en éliminer un. " (Martinet, 1990)

Cependant, malgré cet apport important, cette perspective est considérée comme incomplète par une partie de la communauté scientifique. Pour elle, la volonté d'être le leader ne suffit pas à mobiliser le personnel. Un second sous champ se développe alors pour étudier d'autres mécanismes susceptibles de favoriser le partage de la vision

2.1.2. La seconde sous-approche : lier vision, valeurs fondamentales et raisons d'être : le triptyque du partage par l'idéologie.

Pour les tenants de la seconde approche, le processus qui pousse les membres du personnel à l'engagement vers la vision n'est pas toujours ou pas seulement un processus rationnel (Campbell & Yeung, 1991a, 1991b ; Schmidt, 1993) " Les employés ont la volonté de s'engager volontairement et complètement dans quelque chose de vrai et qui en vaille la peine, quelque chose qui rend la vie meilleure pour les autres ou qui représente un progrès significatif pour leur communauté ou leur pays, ou encore quelque chose qui permet la croissance et le progrès de leur organisation " (Nanus, 1992).

Ainsi, pour ces auteurs, la vision doit se rattacher à un grand idéal. Le concept de raison d'être est ainsi lié à celui de vision. D'après Campbell & Yeung (1991a) et Lipton (1996) la raison d'être de l'organisation est la réponse à la question " Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? ", tandis que pour Thornberry (1996) elle est " les raisons fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent ". Cette raison d'être fait donc référence à un " but ultime [...] pour lequel chacun pense être sur terre " (Senge, 1990). Nous pouvons ainsi la définir en ces termes : elle est ce pourquoi l'entreprise existe, elle est lointaine, n'a pas d'horizon temporel, ne peut pas être directement traduite en un enjeu chiffré. Enfin, elle est tournée vers l'extérieur.

Mais, pour partager une vision, la lier à un noble idéal n'est pas toujours suffisant. C'est pourquoi un certain nombre d'auteurs soulignent également le fait que la vision doit être liée aux valeurs fondamentales de l'entreprise (Kotter, 1990 ; Lipton, 1996). Ces dernières peuvent se définir comme des règles pouvant s'édicter en terme de " il faut " ou de " il ne faut pas ". Elles se placent en amont des comportements et forment un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence dans la perception et les manières de procéder au sein d'une organisation. Comme l'écrit Pettigrew (1979), les valeurs sont également ce qui fondent la culture d'entreprise, constituée de l'ensemble " des valeurs, normes, règles du jeu collectif, hiérarchie officieuse, rituels, tabous, mythes et histoires engendrées par le corps social " (Reitter, 1996).

2.2. Principaux apports :

Ce courant fournit plusieurs apports qui pallient les limites de l'approche par l'école entrepreneuriale. Ici la vision ne s'appréhende pas seule, mais s'insère dans un cadre culturel chargé d'orienter l'action. Pour cela, elle définit plusieurs concepts, tels ceux de valeurs fondamentales ou de raison d'être.

Ainsi liée à un cadre culturel, cette approche met également en lumière un des rôles fondamentaux de la vision. Comme le souligne Nanus (1992) " La vision donne du sens ". Propos que Snyder & Graves (1994) précisent : " une vision partagée crée une communauté d'intérêt qui autorise le personnel à voir du sens et de la cohérence dans les diverses activités de tous les jours. ". Cette approche souligne donc que l'objet de la vision est donc de créer du sens.

Enfin, cette approche lie également la vision à l'apprentissage en mettant notamment en lumière la notion de tension créatrice. Ce lien constitue un autre indice qui tendrait à confirmer les capacités fédératrice du concept de vision.

2.3. Principales limites :

Cependant, comme la précédente, cette approche n'est pas elle non plus exempte de limites. Nous en distinguons quatre principales.

2.3.1. Une approche qui ne définit pas ce qu'est le partage

Tout d'abord, si cette approche considère que la vision et les valeurs doivent être partagées, elle ne précise pas ce qu'est exactement ce partage. Partager la vision et les valeurs revient-il à ce que chacun aie exactement la même représentation de l'avenir et possède les mêmes valeurs ? Ou cela signifie-t-il que seule une partie (mais dans ce cas laquelle ?) de cette représentation ou de ces valeurs est commune aux membres de l'organisation ? Cette approche ne précise pas non plus de quelle façon amener les membres de l'organisation à partager la même vision et les mêmes valeurs. Supposer qu'il suffit d'appuyer la vision sur des valeurs communes pour qu'immédiatement elle soit partagée apparaît comme quelque peu simpliste.

2.3.2. Une littérature dont le statut suscite des questions

La littérature sur laquelle est basée cette approche suscite également des questions. Celle-ci est en effet presque uniquement conceptuelle voire managériale et manque souvent d'appuis empiriques. Certes, une recherche uniquement conceptuelle peut être d'une grande aide, en donnant à voir, en ouvrant des perspectives et en contribuant à construire du sens. Toutefois, le risque est réel qu'en n'étant pas basé sur des données

empiriques, ce que décrit une théorie ne soit pas conforme à la réalité. Dans ce sens, proposer une approche théorique qui n'est pas assis empiriquement constitue une limite à ces travaux.

Par ailleurs, cette littérature est souvent normative et prescriptive. Elle fournit ainsi des recommandations telles que : “ pour connaître le succès le dirigeant DOIT faire partager sa vision, il DOIT mettre en place des valeurs, etc. ” Ce statut de la littérature est problématique surtout si on le met en regard de son manque d'appui empirique souligné plus haut : sur quelles bases repose réellement ces prescriptions ?

2.3.3. Une approche qui peine à dépasser le modèle de la décision sous-jacent à l'approche par le leadership.

Malgré les aménagements proposés jusqu'à présent, certains auteurs (Lipton, 1996 ; El-Namaki, 1992 ; Snyder & Graves, 1994) ne se détachent pas du modèle de la décision qui sous-tend l'école du leadership. Pour eux, les valeurs fondamentales sont totalement définies par le dirigeant. Or, les réformes de La Poste ou de France Telecom ont été à cet égard les archétypes d'une résistance des membres de l'organisation attachés aux valeurs de service public. Constatant des faits similaires, Thornberry (1997) ou Schmidt (1993) expliquent que les valeurs portent souvent la marque des fondateurs de l'entreprise mais qu'elles subissent ensuite un phénomène d'appropriation et d'aménagement par les membres de l'organisation. Le modèle de la décision sous-jacent ne correspond donc pas à la réalité. Il faut le faire évoluer.

2.3.4. Une approche qui postule qu'il y a toujours alignement entre le cadre culturel et la vision.

De plus, cette approche n'envisage que le cas où il y a alignement entre la vision, les valeurs fondamentales et la raison d'être. Elle n'évoque pas celui où ce cadre culturel n'oriente pas les actions vers la vision, mais les dirige vers une autre direction. Or, cela est souvent le cas en entreprise, par exemple lorsqu'un nouveau dirigeant prend la tête de l'entreprise et change l'orientation stratégique de celle-ci. Dans ces conditions les valeurs fondamentales ne sont pas immédiatement et automatiquement alignées avec les nouvelles stratégies.

Plus fondamentalement, la question de la nécessité de cet alignement permanent doit être posée. En effet, tenter d'encadrer ainsi toutes les actions de l'entreprise ne revient-il pas à nier la place de l'action émergente dans l'activité organisationnelle ? De la même façon cela ne réduit-il pas les chances pour l'entreprise de s'adapter aux changements de son environnement ?

En effet, le cadre culturel qui est défini par cette seconde approche (les valeurs fondamentales de l'entreprise, la raison d'être, la culture etc.) peut être inclus dans ce que Johnson (1988) définit comme étant le paradigme stratégique d'une organisation qu'il définit de la manière suivante : “ l'ensemble des croyances et suppositions tenues pour relativement connues dans l'organisation, acceptées comme vraies et discernables dans les histoires et les explications des managers, et qui jouent un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques adéquates ”. Cette définition est précisée par Mangin (1995) : “ un paradigme se compose d'une représentation de l'organisation et de son fonctionnement interne, d'une représentation de l'environnement pertinent de l'organisation, d'une représentation des rapports de l'organisation avec son environnement [...] Son contenu intègre un certain nombre d'éléments issus de l'environnement (normes légales, état de l'art en gestion, organisations identiques ou concurrentes), d'autres peuvent être issues des origines de l'organisation ou de périodes brillantes de son passé [...] comme] des éléments

éthiques (vision du monde, valeurs, culture, etc.), des éléments opérationnels (routines, procédures, systèmes d'information, tableaux de bord) et des éléments rhétoriques (justifications des éléments éthiques et opérationnels au regard des résultats qu'ils permettent de produire) ”.

Or, comme le souligne Johnson (1998), posséder un paradigme puissant – c'est-à-dire un alignement fort – comporte des dangers pour. Sur-encadrée par un paradigme organisationnel fort, l'organisation a tendance à se focaliser davantage sur la répétition que sur l'apprentissage de nouvelles pratiques. Le but du paradigme organisationnel est de permettre à l'organisation de supporter la singularité perturbante du nouveau en ramenant des stimuli différents des situations déjà traitées ” (Leroy & Ramanantsoa, 1996). Comme le note March (1991), ce comportement va favoriser une logique de perfectionnement au détriment d'une logique d'apprentissage générateur de nouveauté. Ainsi l'entreprise peut progressivement se déconnecter de l'environnement : tous les nouveaux stimuli sont ramenés à des signaux connus. Il n'y a pas de remise en cause, de détection des éléments nouveaux. Le risque de conformité et d'inertie est alors bien réel : l'entreprise risque d'être confrontée au phénomène de dérive stratégique (Johnson, 1998). Cette constatation se retrouve au cœur de la troisième approche.

3. Les organisations visionnaires de Collins et Porras (1996)

3.1. Description de l'approche :

Même si leur démarche ne fait pas référence explicitement au concept de paradigme stratégique - les auteurs font plutôt référence à “ l'idéologie centrale de l'entreprise ” - ce phénomène de dérive stratégique a été détecté dans les travaux portant sur la vision par Collins & Porras (1996). Les deux auteurs américains en arrivent en effet aux mêmes conclusions dans leur étude de 12 entreprises américaines visionnaires. Ils observent ainsi que pour atteindre le but ambitieux qu'elles se sont fixé, les entreprises visionnaires qui constituent leur échantillon, se doivent de “ coller ” aux évolutions de l'environnement. Pousser trop loin le cadrage de leurs actions, fut-il en direction de la vision envisagée au départ, est dangereux. En effet, cette idée initiale voit souvent ses contours redéfinis pour intégrer des éléments émergents apparus à mesure des évolutions technologiques ou concurrentielles de l'environnement (Bahrami & Evans, 1985)

Ainsi, selon Collins et Porras (1996), l'entreprise réellement visionnaire se conduit certes de manière proactive, mais instaure également des mécanismes internes destinés à favoriser l'émergence d'une certaine diversité et la création d'une certaine instabilité, tant au niveau cognitif qu'au niveau des actions.

Ils recensent d'ailleurs dans les entreprises qu'ils étudient les mécanismes suivants :

- La pratique systématique de l'autocritique, à tous les niveaux de l'organisation. Citant en cela le cas de Boeing qui confie à ses propres directeurs le soin de développer une stratégie comme s'ils travaillaient pour une entreprise concurrente ayant pour but d'écraser le constructeur américain.
- Le recrutement de personnes ayant des profils différents, afin de favoriser une diversité cognitive au sein de l'organisation.
- L'incitation au renouvellement des gammes avec des objectifs importants en termes de produits nouveaux. Ils citent l'exemple bien connu de 3M qui renouvelle 20% de son catalogue tous les cinq

ans ou qui prévoit que ses salariés puissent consacrer 20% de leurs temps à explorer de nouvelles pratiques qui pourraient être bénéfiques à l'entreprise.

- L'encouragement de l'expérience et du droit à l'erreur. Les deux auteurs sont en effet frappés de voir à quel point les entreprises qu'ils étudient "ont accompli certaines de leurs plus belles performances non pas par une planification détaillée mais plutôt par expérimentation, opportunisme, essai et erreur" (Collins & Porras, 1996). Les deux auteurs recommandent ainsi la mise en place de dispositifs destinés à "challenger" l'organisation, du type prix de l'innovation, etc.

De manière générale, les deux auteurs insistent sur le nécessaire couplage entre pro-action et émergence, cette dernière se manifestant de deux façon : l'encouragement de la diversité sous toute ses formes (tant cognitive qu'au niveau des actions) ainsi que la mise en place de processus permettant de sélectionner les meilleures solutions. Les auteurs reprenant la métaphore d'un jardinier qui taille ses arbres parlent respectivement de "pinçage" et "d'élagage".

3.2. Principaux apports :

Cette troisième et dernière approche va plus loin que les précédentes. A la dimension uniquement proactive de la vision, elle ajoute un élément : la gestion de la diversité et de l'instabilité. Pour ce courant, dont Collins & Porras (1996) sont les porte-drapeaux, il faut avoir une représentation de là où on veut aller (une vision) tout en sachant que ce lieu peut être amené à être (marginale) modifié sous la pression de l'évolution de l'environnement, et que les moyens mis en œuvre pour y arriver peuvent seulement en partie être prévus à l'avance, certains émergeant en cours de chemin.

Ce rassemblement des deux perspectives, l'une proactive l'autre émergente, permet de pallier au risque de dérive stratégique identifié comme étant une limite de l'approche précédente. Ainsi mise sous tension l'entreprise risque moins d'être déconnectée de son environnement. Ce point permet également de répondre aux interrogations que nous avons émises à la fin de la deuxième section et qui concernaient la pertinence d'un alignement rigoureux entre le cadre culturel et la vision.

La recherche de Collins & Porras (1996b) permet ainsi de faire le lien avec d'autres recherches portant elles spécifiquement sur l'innovation (Alter, 1995 ; Romelaer, 1996) qui montrent bien qu'il faut que subsiste une certaine dissonance ou diversité cognitive et un certain espace pour mettre en œuvre des actions "déviantes" ou des voies non prévues pour atteindre le but initialement envisagé.

Notons également que cette constatation renouvelle le rôle du dirigeant. Comme l'écrivent Bartlett & Ghoshal (1993), "de formulateurs de la stratégie, les dirigeants [sont devenus...] développeurs de processus organisationnels qui capturent l'initiative individuelle de façon à ce qu'elle serve la compétitivité de long terme de l'entreprise". Cette approche permet donc, sans toutefois qu'elle le fasse explicitement, d'évoluer progressivement vers un modèle représentant mieux la réalité des processus stratégiques en œuvre au sein de l'organisation.

Mais lier ainsi démarche proactive et gestion de l'émergence, c'est également s'ouvrir sur la perspective tracée par les recherches sur l'organisation qui s'auto-renouvelle, définie comme étant celles qui "créent de manière délibérée une instabilité interne" (Pascale, 1990). c'est-à-dire les organisations qui sont capables de

découvrir [notamment] par expérimentation, les réponses à leurs problèmes et les modes de gestion adaptés aux conditions changeantes de fonctionnement auxquelles elle est soumise (Thiéart & Forgues, 1993). De leur côté Hedberg & al. (1976) dans un article précurseur fondent l'auto-renouvellement de l'organisation sur la gestion simultanée de six conditions issues chacune de la tension entre deux pôles :

- un consensus minimal : une organisation peut extraire des avantages du consensus et de la dissension simultanément.
- un contentement minimal ;
- une prospérité minimale l'entreprise doit vivre dans un état mêlant prospérité et rareté des ressources. La prospérité donne l'opportunité à l'initiative et à l'expérimentation, les buts de long terme peuvent être poursuivis, les stratégies alternatives peuvent être essayées. Toutefois, une organisation doit garder en mémoire qu'un environnement reste en parti inconnu, qu'il évolue et qu'il devient parfois hostile ;
- une production minimale de plans : improvisation et planification sont présent simultanément au sein de l'organisation.
- une rigueur de gestion minimale : la gestion de l'entreprise doit allier rigueur de gestion et imperfection. Une définition rigoureuse des structures et des systèmes pousse à la reproduction et empêchent la régénération. L'organisation doit accepter une certaine dose d'imperfection.
- Une cohérence minimale des actions dans le temps. Evolution progressive dans le temps et révolution radicale doivent coexister au sein de l'entreprise.

Cet exposé vient donc compléter le concept de tension créatrice. Plus que simple question d'une seule tension créatrice, guider l'entreprise dans le long terme – ce qui est le but de l'entreprise visionnaire – serait affaire de six tensions simultanées.

3.3. Principales limites :

Cependant, cette troisième approche ne répond pas totalement aux critiques faites à l'approche numéro deux. Un certains nombres de points sont toujours laissés sans réponses :

Certes, les deux auteurs déclarent s'insérer dans une perspective évolutionniste de l'organisation, ils prennent en compte l'action émergente de l'organisation et admettent que le processus de décision n'est pas uniquement top-down. Cependant les aspects décisionnels de leur modèle ne sont pas explorés davantage et d'autres perspectives doivent venir renforcer ces écrits pour permettre enfin de s'écarter du modèle de la décision basé sur le triptyque modélisation, choix, action.

La question du partage n'est pas non plus éclairée par cette approche : les limites mis en lumière restent valable pour cette approche. Là aussi, il nous faut chercher ailleurs des éléments de réponse. L'école socio-cognitive, même si elle ne traite pas directement du concept de vision peut fournir un certain nombre d'éléments de réponse.

4. La vision vue par le prisme de l'école socio-cognitive.

Cette école ne traite pas spécifiquement de la vision mais plus largement des représentations collectives en vigueur au sein de l'entreprise¹. Nous pensons cependant que certains des apports de cette école peuvent servir à mieux comprendre et d'une certaine manière à reformuler la place et le rôle de la vision au sein des organisations.

4.1. Description de l'approche

Deux mots clés résument cette approche : “ représentation ” et “ interactions ”.

A la base de cette approche figure le concept de représentation collective telle que celle-ci est définie par Ehlinger (1998) c'est-à-dire “ une structure cognitive collective qui aide à interpréter les changements auxquels l'organisation fait face et contribue à apporter les réponses appropriées. Elle constitue les hypothèses de base de l'organisation, guide la pensée et l'action collective et assure la cohérence du groupe social qu'est l'organisation. ”

L'approche socio-cognitive, pose également le principe que la décision doit être envisagée à partir d'une conception de la vie organisationnelle représentée comme un flot continu d'actions de toute nature. C'est dans ces processus d'action que se forme véritablement la décision à partir de phénomènes de perception, de représentation et d'interprétation. (Laroche & Nioche, 1994). Il n'est, dès lors, plus question de séquentialité décision-action ou de processus top-down. Ici, “ les acteurs sont mus par des préoccupations particulières, des logiques spécifiques qui vont bien au delà des divergences d'intérêts ou de missions identifiées par les théoriciens des processus bureaucratiques-politiques. Ces acteurs n'ont pas la même perception des choses, parlent des langages différents, jouent à des jeux différents et sont dans une large mesure étrangers les uns aux autres. Les processus de décision consistent alors en la rencontre de ces acteurs ” (Laroche, 1991). Dès lors, orienter l'action de l'entreprise revient à agir sur les représentations des individus de façon à créer du sens et à faire émerger un schéma cognitif collectif.

Allard-Poési (1996) note par ailleurs que “ globalement, un schéma cognitif collectif apparaît comme le produit de discussions, de négociations et d'influences au sein d'un groupe, et comme intrinsèquement lié aux interactions entre les membres, et non pas comme un phénomène culturel durable qui serait activé lors des interactions. Ces éléments, [...] nous ont conduit à voir dans le schéma cognitif collectif le produit dialectique de phénomènes cognitifs individuels et de dynamiques socio-cognitives [...] qui se manifestent durant les interactions. [...] L'interaction devient ainsi le lieu central d'élaboration d'une vision consensuelle. ” Ces représentations étant le fruit d'interactions, il nous faut donc plutôt parler de “ représentations sociales ” (Abric, 1994) que de représentations collectives.

4.2. Principaux apports de l'application de l'approche cognitive à l'étude de la vision :

Cette approche nous fournit un certain nombre d'éléments qui permettent d'alimenter notre réflexion sur la place et le rôle de la vision au sein de l'entreprise.

Tout d'abord cette approche nous indique que le but des représentations cognitives au sein de l'entreprise est de créer du sens. Or nous avons mis en lumière dans la section deux de cet article que l'un des

rôles de la vision était justement cette création de sens. La vision peut donc être considérée comme étant l'une des représentations en vigueur dans l'entreprise.

Souligner ainsi le caractère de représentation de la vision nous permet également de reformuler ce qu'est une entreprise visionnaire telle qu'elle était conceptualisée jusqu'à présent. C'est une entreprise guidée par une représentation du futur de l'entreprise (la vision) associée à une représentation de l'identité de l'entreprise (le paradigme stratégique) et à des mécanismes chargés de maintenir un certain degré de diversité au sein de l'entreprise.

Etudier la vision en utilisant le prisme de l'école cognitive nous permet également de mieux comprendre son rôle au sein de l'entreprise. En effet, d'après Abric (1994) les représentations collectives possèdent quatre fonctions :

- Les fonctions de savoir qui permettent de comprendre et d'expliquer la réalité.
- Les fonctions identitaires qui définissent l'identité et permettent de sauvegarder la spécificité des groupes.
- Les fonctions d'orientation qui guident le comportement et les pratiques.
- Les fonctions justificatrices qui permettent a posteriori de justifier les prises de positions et les comportements.

Les trois premières fonctions avaient déjà été abordées antérieurement dans notre exposé. La propriété la plus intéressante est sans doute la quatrième. En effet, elle souligne que la vision n'est pas uniquement une construction a priori, mais qu'elle procède également de la rationalisation a posteriori. Ces constatations rejoignent d'une part celles que nous faisons sur la dimension émergente de la vision dans l'approche précédente : reformuler a posteriori la vision va permettre d'intégrer les actions non prévues au départ et les changements de périmètres subis par la vision.

Cette quatrième fonction souligne également que la vision est une représentation émergeant d'un pôle dominant de l'organisation. Elle institue alors une manière correcte d'agir, de voir le futur. Cette interprétation renvoie aux recherches de Brown (1978) pour qui " certains cadres s'imposent aux acteurs parce qu'ils émanent des acteurs dominant de l'organisation, et c'est la maîtrise de ce cadre de référence de l'organisation qui assure la domination de ces derniers tant que la preuve n'est pas faite que ce cadre est inefficace. "

Dans cette optique, l'approche socio-cognitive permet également de préciser encore le rôle du dirigeant dans l'organisation. Il n'est plus une figure charismatique qui impose de manière top-down à l'organisation sa vision du futur, mais un " chef d'orchestre " dont le rôle est d'orienter et de gérer les représentations des membres de l'organisation. Cette affirmation débouche sur une question qui nous permet d'éclairer enfin la problématique du partage que nous avons posé dès la section deux : " comment peut-on influencer ces représentations et donc faire " partager " une vision du futur, que celle-ci provienne des dirigeants ou d'ailleurs dans l'organisation ? "

Nous avons vu que les représentations communes se formaient dans les interactions entre les membres de l'organisation. Le rôle du PDG est donc double :

Il peut d'une part favoriser l'émergence de représentations communes en favorisant l'interaction des membres de l'organisation. Cela peut se traduire par des dispositifs favorisant la coopération : les clubs transversaux, fonctionnels, les séminaires pour cadres, les "overlays" trouvent ainsi une autre utilité que celle plus "opérationnelle" qui leur est assignée. La mobilité interne des employés au sein de l'entreprise peut également servir à renforcer ces interactions entre les différentes parties de l'entreprise.

D'autre part, le dirigeant peut utiliser certains dispositifs pour influencer les représentations des membres de l'organisation. En interagissant lui-même avec l'entreprise par le biais de conventions, discours, réunions, séminaires, etc. il dispose de leviers qui lui permettent d'orienter les représentations de l'entreprise. Pour parler plus spécifiquement de la vision, c'est en la présentant et en la discutant, en encourageant les membres de l'entreprise à la discuter que le dirigeant pourra orienter les employés et les amener à avoir une vision similaire. Le dirigeant dispose également d'un autre levier : il peut profiter de sa position hiérarchique de décideur pour influencer "à la source" les perceptions des employés. Il peut en effet modifier les systèmes de reporting (Pfeffer, 1981), ceux-ci déterminant en partie comment la causalité est perçue et quels éléments de l'environnement sont perçus.

Mais il n'est pas tout de jeter les bases d'une représentation commune. l'école socio-cognitive le souligne, ces représentations communes ne sont mobilisées que le temps des interactions (Allard-Poési, 1996). On comprend dès lors mieux la nécessité d'une collégialité lorsque des impulsions sont données à l'organisation, lorsque les orientations générales sont définies ou encore lorsque des stratégies émergentes sont rassemblées a posteriori. C'est en effet dans ces moments qu'il est important d'avoir une interprétation commune des événements et de la chaîne de causalité.

Enfin, cette approche nous permet de répondre à une autre question soulevée elle aussi dès la partie deux : "Qu'est ce qui doit être partagé ? Est-ce que toute la vision et le cadre culturel doivent être communs ?" Dans son analyse, Abric (1994) fournit en effet des éléments de réponse. Pour lui les représentations sociales sont constituées de deux éléments dont la nature et la fonction sont bien distinctes :

- Un système central, le "noyau" qui forme la base commune proprement sociale et collective qui définit l'homogénéité du groupe. C'est cette base qui se construit par les interactions entre les membres de l'organisation.
- Un système périphérique dont la détermination est plus individualisée et contextualisée. "[Celle-ci étant] beaucoup plus associée aux caractéristiques individuelles et au contexte immédiat et contingent dans lequel sont baignés les individus." (Abric, 1994)

Il n'est donc pas nécessaire que la totalité des représentations soient communes mais uniquement que le noyau soit identiques à toutes les représentations individuelles pour qu'émergent une représentation – en l'occurrence une vision et un paradigme – commune aux membres de l'organisation.

4.3. Limites de l'utilisation de l'approche cognitive à l'étude du concept de vision :

Utiliser un certain nombre d'apports de l'école socio-cognitive, nous permet de préciser bien des éléments qui avaient été abordés superficiellement dans les autres sections. Toutefois, nous sommes bien conscient que nous nous servons d'une partie des apports de cette approche pour éclairer notre étude de la vision, et que cette étude n'est pas l'objet central, voire dans certain cas, n'est pas du tout l'objet d'étude de cette

approche. Cependant ces apports peuvent être très utiles pour comprendre le concept de vision et de quel manière il s'insère dans les différents aspects du management stratégique. D'autant plus que nos conclusions ne nous paraissent pas fondamentalement incompatibles avec celles de l'école cognitive.

Conclusion

Ainsi, alors que le champ de recherche consacré à la vision était peu balisé notre analyse distingue 3 conceptualisations de la vision : la vision du leader, la vision partagée et la vision des entreprises institutions étudiées par Collins & Porras (1996).

En enrichissant ces approches par certains apports issus de l'école socio-cognitive, notre travail dépeint une organisation dont la conduite se trouve au centre d'un triple enjeu entre pro-activité (orienter l'entreprise), adaptation (de l'entreprise aux modifications environnementales) et justification a posteriori des actions (compte tenu des deux facteurs précédents et de l'action émergente parfois désordonnée initiée au sein de l'organisation).

Pour répondre à ces enjeux, notre analyse précise la place et le rôle de la vision dans l'entreprise. Elle propose un mode de conduite de l'entreprise qui fédère certains des apports les plus récents en matière d'apprentissage, de décision, d'innovation ou de rôle du dirigeant par exemple.

Une telle entreprise serait une organisation guidée par une représentation du futur. En remettant en cause l'existant, cette vision va mettre l'entreprise sous tension et générer une instabilité. Bien dosée cette instabilité engendrera elle-même un processus d'apprentissage qui va conduire l'entreprise à produire de nouvelles réponses et de nouvelles ressources pour atteindre ce futur envisagé.

Cette vision, cette représentation, qui doit beaucoup aux dirigeants de l'entreprise intègre également des éléments venus d'ailleurs dans l'organisation. Ces derniers sont parfois présents dès le début, mais sont le plus souvent intégrés a posteriori car ayant émergé en dehors de toute impulsion venus du sommet. Par ailleurs, la vision n'est pas figée une fois pour toute mais reste assez souple dans sa formulation de façon à intégrer des éléments non prévus et justifier a posteriori l'action de l'entreprise et notamment celle de son sommet stratégique. Elle sert donc à la fois d'initiateur à l'action et d'élément de justification.

Afin de tenter d'encadrer ces actions (et notamment l'action routinière) le dirigeant va agir sur le paradigme stratégique de l'organisation pour le coupler à la vision stratégique. Il peut le faire de deux façons :

- soit en favorisant les interactions entre membres de l'organisation et entre ceux-ci et lui-même, notamment lors des moments clés que sont les processus d'initiation de l'action et de rationalisation a posteriori de celle-ci ;
- soit par l'intermédiaire des mécanismes et systèmes (système de reporting, système de gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, etc.)...) qui vont influencer directement sur les perceptions des acteurs.

Dans l'orientation d'une entreprise visionnaire le paradigme a donc une fonction identitaire : il délimite le champs d'action et les modalités de base de l'action et de la cognition de l'entreprise.

Cependant, ce couplage devra être lâche afin de laisser une certaine déviance naître à la fois dans les actions et les perceptions des acteurs. Cet espace de liberté permettra à l'entreprise de capter les évolutions de

l'environnement et de développer des réponses adaptées. Si la mise sous tension née de la vision ne suffit pas à créer cette déviance, l'entreprise aura recours à des mécanismes destinés à capter ou à promouvoir de la diversité : encouragement de l'innovation, fonctionnement par essais et erreur, recrutement de profils cognitifs variés, encouragement à l'expérimentation, etc.

Ainsi, cet article nous permet de clarifier la notion de vision, de rappeler les apports et limites des conceptualisations existantes et de dessiner les contours d'un mode de management stratégique de l'entreprise où si la vision n'est plus le concept unique et central comme dans l'école entrepreneuriale, elle n'en demeure pas moins essentielle dans l'initiation, l'orientation et la justification de l'action. Elle doit cependant être couplée à une représentation de l'identité de l'entreprise (des valeurs, une raison d'être, une culture, un paradigme...) et à des dispositifs chargés de capturer la diversité existante tant cognitive qu'au niveau des actions, ou de créer cette déviance si elle n'existe pas au sein de l'organisation.

Toutefois, notre analyse reste pour l'instant uniquement théorique et laisse encore certaines questions sans réponses : “ A quel degré ce mode de fonctionnement des entreprises se retrouve-t-il dans la réalité ? ” ; “ Quelles sont ses modalités opérationnelles de fonctionnement ? ” ; “ Quelles sont les raisons qui poussent les organisations à l'adopter ? ” ; “ Cette représentation du futur est-elle toujours formalisée et exprimée sous forme de vision et pourquoi ? ” Autant de questions importantes qu'il est indispensable d'aborder et auxquelles seule une étude empirique permettrait d'apporter des éléments de réponse.

Approche	Contexte	Principaux apports	Principales limites
1. La vision de l'entrepreneur et du leader	Approche originelle. La petite entreprise mono-activité puis la multinationale américaine. Vision portée par l'entrepreneur ou le leader charismatique.	Première définition du concept : “ la vision est la perception d'un futur attractif de l'organisation et/ou de son environnement. ” Premières études (descriptives) de personnages visionnaires et de la manière dont la vision émerge dans leur esprit.	Etudes principalement descriptives Prescription centrale simpliste : doter l'entreprise d'un leader charismatique et visionnaire. Entreprise amalgamée à son sommet stratégique. Illusoire et risque de biais cognitifs. Modèle de la décision sous-jacent élémentaire (modélisation, choix, action)
2. La vision partagée	Une entreprise formée d'acteurs qu'il faut mobiliser. Deux sous-approches : 1. Un but ambitieux (devenir leader) suffit 2. Lier la vision à des valeurs fondamentales et à une raison d'être.	Entreprise représentée comme une pluralité d'acteurs. La vision ne peut s'appréhender seule, elle s'insère dans un cadre culturel chargé d'orienter l'action. Liaison vision et apprentissage. Les valeurs fondamentales tiennent en réalité de la co-création. (une impulsion : le créateur, une appropriation et une digestion : l'organisation dans son entier) Définition des concepts de : ☐ Tension créatrice ; ☐ Valeurs fondamentales + Raison d'être. Liaison vision et paradigme stratégique (valeurs + raison d'être inclus dans le paradigme)	Littérature normative et/ou uniquement théorique, en tout cas peu fondée empiriquement malgré l'intérêt de ses développements. Ne s'affranchit pas totalement du modèle de la décision sous-jacent à l'approche originelle : vision et cadre culturel toujours <u>élaborés</u> par le leader et imposés au reste de l'organisation. Ne définit pas ce qu'est le partage. Considère qu'il y a toujours alignement entre la direction indiquée par la vision et le cadre culturel. Si le paradigme est trop rigide : risque de dérive stratégique.
3. Les entreprises visionnaires de Collins & Porras (1996)	Entreprises visionnaires (Collins & Porras, 1996) (entreprises “ institutions) Entreprise qui s'auto-renouvelle (Hedberg & al., 1976)	Lie vision et gestion de la diversité : ☐ Diversité cognitive ; ☐ Encouragement de l'innovation et de l'expérimentation ; ☐ Communication et coopération. Plus que la tension créatrice, préparer le futur d'une entreprise = gérer un ensemble de 6 tensions.	Aspects décisionnels non clairement précisés. Ne définit toujours pas ce qu'est le partage.
4. La vision vue à l'aide des apports de l'école socio-cognitive	Ecole socio-cognitive. L'action émergente guidée par un ensemble de représentations. Représentation collective qui se forme lors des interactions entre membres de l'organisation.	Définir une vision = <u>influencer</u> les <u>représentations</u> des acteurs = avoir des représentations dont le noyau (Abric, 1994) est commun. ⇒ Importance des <u>interactions</u> Met à jour les 4 rôles de la vision et du cadre culturel associé : 1. Elle renforce le savoir commun 2. Elle oriente les conduites 3. Elle renforce l'identité de l'organisation 4. Elle justifie l'action.	Utilise des apports d'une approche qui ne traite pas spécifiquement de la vision. Certains travaux radicaux nient l'existence du concept de vision

Bibliographie

- Allard-Poési F. (1996) “ Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif ” in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) (1996) “ *Perspectives en Management Stratégique* ”, Tome IV, coll. Gestion, Economica ;
- Alter N. (1995) “ Peut-on programmer l’innovation ? ”, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;
- Argyris C. & D.A. Schön (1978) “ Organizational Learning ”, *MIT Press* ;
- Avenier M.-J. (1996) “ *La stratégie tâtonnante* ”, Actes du 6^{ème} congrès de l’AIMS ;
- Bahrami H. & S. Evans (1989) “ Strategy Making in High Technology Firms : The Empiricist Mode. ”, *California Management Review*, Winter ;
- Bartlett C. & S. Ghoshal (1993) “ Beyond the M Form : Toward a Managerial Theory of the Firm ”, *Strategic Management Journal*, vol.14 ;
- Bonardi J. (1998) “ Le marché, l’entrepreneur : l’apport de l’école autrichienne ” in Laroche H. & J.-P. Nioche (Ed.) (1998) “ *Repenser la stratégie* ”, Vuibert ;
- Campbell A. & S. Yeung (1991a) “ Creating a Sense of Mission ”, *Long Range Planning*, vol.24 n°2 ;
- Campbell A. & S. Yeung (1991b) “ Brief Case : Mission, Vision & Strategic Intent ”, *Long Range Planning*, vol.24 n°4 ;
- Collins J. & J. Porras (1996) *Bâties pour durer* , First ;
- Crozier M. & H. Friedberg (1977) *L’acteur et le système*, Le Seuil., Coll. Point ;
- Cyert R.M. & J.G. March (1963) “ A Behavioral Theory of the Firm ”, Prentice Hall ;
- Ehlinger S. (1998) “ Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythes et réalités ”, Actes du 8^{ème} congrès de l’AIMS ;
- El-Namaki M.S. (1992) “ Creating a Corporate Vision ” *Long Range Planning*, vol.6 n°25 ;
- Greffeuille J. (1994) “ Comment aider à la formulation d’une vision stratégique ? ”, Working Paper IAE Aix-Marseille, n°421, Mars ;
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1989) “ Strategic Intent ”, *Harvard Business Review*, May-June ;
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1995) “ La conquête du futur ” InterEditions ;
- Hedberg B, C. Nystrom & W. Starbuck (1976) “ Camping on Seesaws : Prescriptions for a Self-Designing Organization ”, *Administrative Science Quarterly*, vol.21 n°6 ;
- Hegarty W. & R. Hoffman (1987) “ Who Influences Strategic Decisions ? ”, *Long Range Planning*, vol.20 n°2 ;
- Johnson G. (1988) “ Rethinking Incrementalism ”, *Strategic Management Journal*, vol.8 ;
- Kirzner I. (1973) “ Competition and entrepreneurship ” *University of Chicago Press* ;
- Koenig G. (1996) *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages* , Nathan ;
- Kotter J.-P. (1990) “ What Leaders Really Do ? ”, *Harvard Business Review*, May-June ;

- Laroche H. & J.-P. Nioche (1994) “ L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise ”, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août ;
- Laroche H. & J.P. Nioche (Ed.) (1998) “ Repenser la stratégie ”, Coll. Entreprendre, Vuibert ;
- Laroche H. (1991) “ La formulation des problèmes stratégiques ”, Thèse de doctorat HEC ;
- Lebraty J.-F. (1996) “ L’intuition dans les décisions managériales ”, *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août ;
- Leroy F. & B. Ramanantsoa (1996) “ Dimensions cognitives et comportementales de l’apprentissage organisationnel ”, in Noël A., C. Koenig & G. Koenig (Ed.) (1996) “ Perspectives en Management Stratégique ”, Tome IV, coll. Gestion, Economica ;
- Lesca H. & M.-L. Caron (1995) “ Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l’entreprise ” *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. ;
- Lipton M. (1996) “ Demystifying the Development of an Organizational Vision ” *Sloan Management Review*, Summer ;
- Mangin F. (1995) “ Des processus organisationnels à la trajectoire stratégique de l’organisation : le paradigme stratégique de l’organisation. ” Actes de la 5^{ème} conférence de l’AIMS ;
- March J.G. & H. Simon (1962) *Les organisations* , Dunod ;
- March J.G. (1991) “ Exploration & Exploitation in Organizational Learning ” *Organization Science*, vol.2 ;
- Martinet A.-C. (1990) “ Epistémologie et Sciences de Gestion ”, Economica ;
- Mathé J.C. & V. Chagué (1999) “ L’intention stratégique et les divers types de performance de l’entreprise ”, *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév. ;
- Métais E. & C. Roux-Dufort (1997) “ Vision stratégique et formes d’apprentissage organisationnel : des stratégies d’adéquation aux stratégies d’intention ”, Actes du 7^{ème} congrès de l’AIMS ;
- Mintzberg H. & F. Westley (1989) “ Visionary Leadership & Strategic Management ”, *Strategic Management Journal*, vol. 10 ;
- Mintzberg H., B. Ahlstrand & J. Lampel (1998) “ Strategic Safari ” Harper Rows, traduction française “ Safari en pays Stratégie ”, Village Mondial (1998)
- Mises (Von) L. (1989) Réed. “ L’action humaine ” PUF, coll. Libre Echange ;
- Nanus B. (1992) *Visionary Leadership* , Jossey Bass ;
- Pascale R.T. (1990) *Managing on the Edge* , Penguin Books ;
- Pettigrew A.M. (1979) “ On Studying Organizational Cultures ”, *Administrative Science Quarterly*, vol.24, Dec. ;
- Pfeffer J.(1981) “ Management as Symbolic Action ”, *Research in Organizational Behavior*, vol.3 ;
- Reitter R. (1996) “ Culture et identité ” in Simon Y. & P. Joffre (Ed.) (1996) Réed. “ Encyclopédie de Gestion ” ; Economica ;

- Romelaer P. (1996) “ Rôle des dirigeants et structures des entreprises ”, *Revue Française de Gestion*, n°111 Nov.-Déc. ;
- Schmidt A. (1993) “ Le concept de vision stratégique ” Working Paper IAE Aix-Marseille, n°417, Oct. :
- Schumpeter, J. (1934) “ The Theory of Economic Development ”, Harvard University Press ;
- Senge P. (1990) “ The Leader’s New Work : Building Learning Organizations ”, *Sloan Management Review*, Fall ;
- Snyder N. & M. Graves (1994) “ Leadership & Vision ”, *Business Horizon*, Jan-Feb ;
- Thiétart R.A. & B. Forgues (1993) “ La dialectique de l’ordre et du chaos dans les organisations ”, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai ;
- Thornberry N. (1997) “ L’art d’être visionnaire ”, *L’Expansion Management Review*, Juin ;
- Tvorik S. & M. McGivern (1997) “ Determinants of Organizational Performance ”, *Management Decision*, vol.35 n°6 ;
- Varraut N. (1999) “ De la vision à l’intention stratégique ” *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, vol.6 n°26 ;

¹ Certains des travaux les plus extrêmes nient l’existence même du concept de vision. Toutefois, nous ne nous plaçons pas dans cette perspective que nous jugeons trop radicale.