

## **Communication**

**au 4° Congrès international francophone de la PME**

*Metz, 22-23-24 octobre 1998*

**VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME  
ET PROCESSUS DECISIONNEL :  
DE L'IMAGE A L'ACTION**

**Mohamed BAYAD**

Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Metz, I.A.E - ESM

F 57070 METZ

tél : 03.87.56.37.86 fax : 03.87.56.37.79

bayad@esm.univ-metz.fr

**Denis J. GARAND**

Professeur assistant, Gestion de PME et entrepreneuriat

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec

Doctorant, Sciences de gestion, ESM - Université de Metz

tél : (418) 656-2131 poste 4230 fax : (418) 656-2624

denis.j.garand@mng.ulaval.ca

# VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME ET PROCESSUS DECISIONNEL : DE L'IMAGE A L'ACTION

## INTRODUCTION

Devant l'abondante littérature portant sur la vision, la stratégie et l'entrepreneuriat, cette communication s'intéresse à l'analyse de la vision, stratégique et entrepreneuriale, appliquée au contexte des propriétaires-dirigeants de PME. Le présent document propose une réflexion sur la vision, considérée en tant qu'outil évolutif, flexible et fondamentalement d'usage pratique dans l'ensemble des organisations.

Il n'est donc pas question ici des types ou outils stratégiques utilisés en PME, mais plutôt des fondements de la vision entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et des actions hétérogènes en découlant, desquelles on peut identifier un processus stratégique. Cet exposé traite ainsi des relations prévalant entre cette vision globale, ces représentations imagées, éprouvées plus ou moins consciemment par l'entrepreneur, en fonction de ses valeurs, croyances, désirs, intentions, etc., qui se traduit davantage par des décisions et des actions hétérogènes à connotation stratégique que par des analyses ou des plans stratégiques écrits s'inscrivant dans un processus formel.

En fait, en quoi, dans sa logique de décision, la vision peut-elle aider l'entrepreneur, le chercheur ou l'intervenant en PME à comprendre ce processus stratégique ? Cette vision, transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées commerciales et technologiques avec d'autres entrepreneurs, gestionnaires et représentants d'organisations de toutes dimensions. À partir de ces relations et des actions conséquentes, l'entrepreneur crée, apprend, s'intègre ou s'étend dans des réseaux de nature, forme, utilité et fonctionnement divers, afin de dépasser les simples limites de son entité organisationnelle.

Le concept de vision se précisera peu à peu, dans une approche visant à souligner l'extension du concept stratégique vers une acception encore plus globalisante, que l'on pourrait qualifier de veille entrepreneuriale. Cette veille combinerait dans un processus multidisciplinaire les pratiques de vision stratégique aux phénomènes entrepreneuriaux de *venturing*, ainsi qu'aux activités "modernes" de veille, informationnelle, technologique et bien sûr, stratégique.

Par un survol du concept de vision, en y juxtaposant les mécanismes d'apprentissage et d'entrepreneuriat, menant à la formulation du concept de "vision entrepreneuriale", cet exposé se termine par une réflexion portant sur l'évolution du concept de vision stratégique vers une veille

entrepreneuriale qui reste encore à définir solidement et surtout, à valider empiriquement. Cette communication fait finalement état des limites de la recherche et des pistes à suivre dans les travaux ultérieurs, la liste de références annexée ouvrant toute grande la porte aux études complémentaires.

## **I / DE L'AMBIGUITE DU CONCEPT DE VISION**

Une fois posée toute l'imprécision, l'instabilité et la difficulté de définir consensuellement le concept de vision (Filion, 1988, 1991b ; d'Amboise et Bouchard, 1990 ; Abell, 1993 ; Cossette, 1994 ; Larwood, Falbe, Krieger et Miesing, 1995 ; Morgan, 1996 ; Raynor, 1998), utilisé et analysé par une foule d'auteurs de toutes provenances, il convient de souligner la place prépondérante qu'occupe la vision au sein de l'environnement organisationnel (Raynor, 1998). Bien qu'il soit porteur de richesses insoupçonnées, ce concept souffre encore d'un manque global de recherche appliquée en contexte entrepreneurial, auprès de propriétaires-dirigeants de PME (Morgan, 1996). Cette ambiguïté persistante impose impérativement le recours explicite à une définition opérationnelle propre à chaque étude désirant approfondir la question, en fonction du paradigme auquel le chercheur se rattache, des objectifs poursuivis et des variables mises en jeu. Malheureusement, trop d'études ont ignoré cette précaution de méthode et n'ont produit que des résultats de faible validité. Le présent exposé, combiné à des synthèses et applications antérieures (Bayad, 1995, Garand, 1991, 1995), offre un cadre de réflexion appliqué au contexte entrepreneurial, afin de pallier aux pièges de la vision trop vite évoquée.

## **II / APPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DE LA VISION**

Tout d'abord, il s'avère essentiel de rappeler que la vision a toujours été l'apanage du sorcier, du brahmane ou du *chaman*, puis du leader et de l'entrepreneur (Garand, 1995 : 3-6). Associée à divers aspects de la vie organisationnelle, la vision peut être abordée selon son expression, sa fonction ou son contenu. Elle peut être considérée sous sa problématique traditionnelle de leadership, étendue au volet de culture organisationnelle (Bennis et Nanus, 1985), appliquée à la planification stratégique et à la stratégie d'entreprise (Mintzberg, 1994) ou analysée dans un contexte entrepreneurial (Filion, 1991). Par ses origines mêmes, la vision s'inscrit dans la réalité organisationnelle car elle y prend sa source et y poursuit son développement, par l'entremise des actions initiées par le dirigeant visionnaire (Westley et Mintzberg, 1989 ; d'Amboise et Bouchard, 1990).

Pour l'ensemble des auteurs de ce premier groupe (leadership), vision, présence d'un leader et communication organisationnelle semblent inséparables. La vision émane du leader, s'avère centrée sur le changement, et mobilise toute l'organisation (d'Amboise et Bouchard, 1990). La culture organisationnelle est en quelque sorte corollaire au leadership. Plusieurs auteurs du

premier groupe ont prolongé leur réflexion sur la vision en analysant son effet sur la culture d'entreprise (Schein, 1985). En outre, la vision partagée, inscrite dans une perspective culturelle et résultant d'un effort commun, exerce une certaine influence sur la structure organisationnelle. On peut d'ailleurs l'illustrer concrètement par les travaux de Richards et Engel (1986), qui proposent les moyens suivants : l'écriture d'un document sur la mission de l'entreprise ; des rencontres et des discussions fréquentes avec le personnel ; l'apprentissage collectif des nouvelles manières de penser et d'agir ; la diffusion et la célébration des réussites ; la création de mythes, de héros, d'histoires, de jargons, de rites et de rituels.

De plus en plus souvent, dès qu'il est question de dirigeant, de leader ou d'entrepreneur, le concept de vision émerge quasi automatiquement. Fondamentalement, cette vision implique l'existence d'un contexte orienté vers la stratégie. En tant que "vision orientée", cette stratégie peut alors être perçue comme "the framework which guides those choices that determine the nature and direction of an organization" (Tregoe et Zimmerman, 1982). En fait, depuis le début des années 80, la recherche en stratégie s'est particulièrement intéressée à la vision du décideur et du leader (Gupta, 1984 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Westley et Mintzberg, 1989 ; Carrière, 1990s). Pour ces auteurs, et pour un nombre croissant d'autres, la vision est à la fois le point de départ et le point d'ancrage de la stratégie. Elle constitue un outil analytique fort utile pour explorer la connaissance expérientielle, puisée et vérifiée dans l'action quotidienne, et pour mieux connaître ses impacts sur les comportements du décideur. Intrinsèquement, la vision permet de décrire le fonctionnalisme qui orientera les motivations, les attitudes et les attributs futurs du décideur (Carrière, 1990s).

Ainsi présentée, la vision mène directement à la stratégie et à l'appellation contemporaine de "vision stratégique". En fait, "lier vision et stratégie consiste, en quelque sorte, à rechercher les effets concrets de la vision d'une autre manière que dans son incarnation en une culture organisationnelle forte. Cela peut aussi signifier que la préoccupation première ne relève plus tant du leader qui la crée mais bien du contexte environnemental et donc, concurrentiel, dans lequel le leader ou le dirigeant développe sa vision. C'est dire qu'à travers le futur projeté de l'entreprise sont inscrites des idées d'action. L'action elle-même, ainsi que les moyens à employer pour sa réalisation", les stratégies précises, demeurent toutefois à établir (d'Amboise et Bouchard : 11).

Westley et Mintzberg (1987, 1989) ont en outre signalé que les véritables visionnaires stratégiques "are both born and made, but they are not self-made" car ils demeurent la résultante d'un moment historique. Ils soulignent aussi que le leadership visionnaire n'est pas toujours synonyme de bon leadership, car les excellents visionnaires ont souvent la réputation d'être des gens difficiles à vivre, avec lesquels il n'est pas toujours aisé de travailler. Les exemples de ce type abondent d'ailleurs dans la plupart des articles et volumes traitant de vision. Toutefois, les avantages du visionnaire semblent l'emporter sur les inconvénients caractériels et organisationnels.

Les valeurs personnelles des chefs d'entreprise peuvent d'ailleurs être vues comme les véritables déterminants du comportement et du développement d'une organisation (d'Amboise, 1988). Il semble que le dirigeant et son intuition (style cognitif) soient le point de départ du processus lorsqu'il est question de gestion stratégique en PME (Ricard : 26). Marchesnay (1986) affirme d'ailleurs que le stratège dirigeant doit trouver dans son environnement des opportunités, mais davantage par l'intuition d'un besoin à satisfaire que par des études de marché, du moins à l'origine de sa démarche. Le processus de prise de décision stratégique relèverait même davantage de la création, entre la psychanalyse et le poétique, plutôt que de la formalisation logico-mathématique (Carland, 1996). Cette intuition, cette création émanent de l'hémisphère cérébral droit du dirigeant, de ses perceptions et de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son existence. La vision et l'action stratégique en résultant sont alors indissociables : sans action stratégique, l'entrepreneur ne fait que rêver et le chercheur ne peut rien observer. Ce passage de la vision à l'action sera à son tour influencé par le comportement de l'entrepreneur, par son style entrepreneurial (Ricard : 26). Ainsi, “ la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition, concerne son habileté à construire des scénarios du futur pour son organisation”. Elle le porte à réfléchir sur “ce que sera l'environnement concurrentiel de demain, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger” (d'Amboise et Bouchard : 14).

Parallèlement, Wright (1991) a amorcé une analyse des processus de prise de décision stratégique des entrepreneurs de petites entreprises. En se basant sur les travaux de d'Amboise (1987) et ceux de Wright et Geroy (1989), il a étudié huit méthodes qualitatives pouvant être utilisées pour la planification, et vérifié empiriquement celles qu'utilisent plus fréquemment les entrepreneurs. À partir de vingt entretiens approfondis, une seule des huit techniques proposées fut jugée “convenable” pour la planification stratégique (utilisée par 17 répondants sur 20) : la technique du jugement ou du gros bon sens, l'entrepreneur demandant opinions et avis. Une seconde fut retenue comme “assez intéressante” par 11 entrepreneurs sur 20 : l'analyse des succès et erreurs des autres, et de l'entrepreneur lui-même. Cette étude fait clairement ressortir **l'utilisation prépondérante par les entrepreneurs de méthodes qualitatives simples à la base de leur processus décisionnel**. Les résultats indiquent aussi que l'entrepreneur est dépourvu d'outils qualitatifs et quantitatifs formalisés, et se voit réduit à compter sur ses propres forces, sur son réseau personnel, son bon jugement, son intuition, bref sur sa bonne étoile (Ricard : 9).

Parce que la vision structure, encadre les pensées et les actions des dirigeants, Isenberg (1987 : 93) insiste sur la différence entre la vision et la stratégie.

“A manager's vision differs from a formal strategic plan. A strategic plan lists goals, which are usually objective, measurable, and time-bound. By contrast, a manager's

vision of the company's future direction is often general, qualitative, difficult to articulate ; it might entail such things as becoming the 'best' at a given function, the high-quality producer in an industry, or a lean, tough competitor”.

Ce dernier aspect est aussi mis en lumière par Robbins et Duncan (1988 : 206) quand ils comparent les visions organisationnelles aux stratégies résultantes : “organizational vision drives strategy, and an organization may have multiple strategies as it implements its vision”.

L'aspect stratégique de la vision n'est pas toujours défini de manière aussi évidente mais plusieurs y réfèrent dans la discussion du concept” (d'Amboise et Bouchard : 11-12).

Ce lien décisionnel direct entre vision, stratégie et action émerge de manière encore plus nette avec les travaux conceptuels de Raynor (1998). Dans un essai conceptuel sur le développement de la vision, au titre évocateur (“ *That vision thing : Do we need it ?*”), ce dernier replace les deux concepts d'énoncés de mission et de vision au sein même d'un environnement élargi de forces de marché, de compétences organisationnelles de base, de stratégies et de buts menant nécessairement à l'action. Sous cet angle plus globalisateur, les dirigeants apparaissent comme des acteurs qui s'appuient sur leur mission, inscrite dans une sphère compétitive donnée (*arena of competition*), pour mieux concrétiser leur vision sous forme de stratégies, de buts et d'actions réelles sur le terrain. Étroitement liée à la mission, la vision devient alors plus claire, moins équivoque et précisément orientée vers le futur de l'entreprise, Raynor concluant qu'une vision demeure inutile si l'on n'élabore pas de stratégies pour la réaliser concrètement.

“ Taking into account core competencies and values can provide the formula for success ; add market forces and it should yield vision, strategy, goals and action. Any definition needs to be kept simple, at the same time as recognizing the company's core competence. The future is the domain of the vision statement. Vision can be understood as the result of recognizing those market forces which will shape the nature of its desired future position. The basic paradigm used determines what counts as a fact and this limits the range of data considered relevant. In a business context, paradigms drive management perceptions of market forces in important ways and, by identifying the key market forces, management defines the options which can be pursued, given the competition arena defined in the mission. An organization's core competencies are a function of the paradigm and the facts of an organization's existence. A vision is useless unless implementable strategies can be designed to achieve it. What also have to be considered are the preconceptions that shape our understanding of the world” ( : 339).

### **III / VERS UNE VISION “ENTREPRENEURIALE” ?**

En réalité, comme le précise Hamel (Tomesco, 1995 : 27) la vision n'a jamais été et n'est nullement le propre des “gestionnaires du dénominateur”, ces technocrates de la maximisation du rendement sur capital investi, prêts à sabrer au sein même des ressources humaines des organisations pour en récolter des rendements artificiellement et temporairement gonflés, au

détriment même de la source d'inspiration de ces entreprises : leur personnel visionnaire, créatif et innovateur. Ces entrepreneurs et ces intrapreneurs dont le Japon et quelques pays occidentaux commencent sérieusement à manquer, après avoir longtemps investi dans le rationalisme intellectuel préconisé par leurs ingénieurs sociaux et techniques, agents de la prévision à long terme, se retrouvent maintenant embourbés dans une lourde bureaucratie où leur vision atrophiée ne réussit plus à susciter les nécessaires créativité et innovation imposées par la concurrence effrénée des dragons et des tigres asiatiques<sup>1</sup> ... Autant le “ miroir du management japonais” (Pascale et Athos, 1984) a inspiré les Occidentaux au cours de la décennie 80, autant il laisse voir aujourd'hui les failles béantes de son système trop rigide et encadré, peu favorable aux initiatives originales, innovantes et “naturellement” entrepreneuriales.

Pour alimenter encore davantage cet exposé sur la transformation du rêve-vision chamanique en vision stratégique, puis entrepreneuriale, remettant à nouveau en question la pertinence du modèle stratégique traditionnel, rappelons les propos de Hamel et Prahalad (1990) face à la domination croissante des entreprises asiatiques au cours des vingt-cinq dernières années. Ces “polémistes constructifs” attribuent la perte de compétitivité des grandes sociétés occidentales au recours intempestif de leurs dirigeants à la notion de stratégie et à ses outils “modernes” : l'inventaire des ressources et la défense des positions concurrentielles. Mintzberg affirmait d'ailleurs déjà, en 1976, que “ la vision signe l'abandon des “séquences stratégiques linéaires et continues” au profit d'un processus dialectique, profondément récursif, capable de combiner sans cesse les actions contraires et pourtant harmonieuses dans leur résultat” (Bernard-Weil, dans Martinet, 1990).

La démarche de ces entreprises du “nième type” remet nettement en cause les schémas contemporains de hiérarchie, de compétences et de segmentation des produits et marchés. En s'appuyant sur ces nouvelles mentalités et en recourant davantage à leur vision qu'à leur stricte planification stratégique, elles réussissent à maintenir et accroître leur position concurrentielle dans un contexte de turbulence mondiale de plus en plus implacable. C'est pourquoi la recherche en stratégie s'oriente sensiblement, dans la décennie 90, sur ces questions de management visionnaire, d'intention stratégique et d'entreprise imaginative (Prahalad et Hamel, 1990, 1991). Cette vision stratégique a d'ailleurs pris la dénomination (toute temporaire) d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1990), pour rapidement revenir à l'expression vision (1994), qualifiée par certains de nouveau

---

<sup>1</sup> Fait socio-politique digne de mention, ces *tigres* (pays du Grand Mékong : Thaïlande, Vietnam, Yunnan chinois, Birmanie, Cambodge, Laos) reçoivent actuellement l'aide experte d'un visionnaire japonais, Noritada Morita, directeur régional pour la Banque asiatique de développement. Celui-ci agit comme coordonnateur et conciliateur entre ces ennemis historiques, dans un objectif commun de développement harmonisé, face à la concurrence des autres voisins asiatiques : le Japon, l'Inde, la Chine, les trois *dragons* (Hong Kong, Singapour, Taïwan) et les *petits dragons* (Malaisie, Corée du Sud, Indonésie, Philippines) ... Il convient toutefois de souligner que du groupe des *tigres*, seule la Thaïlande, et éventuellement le Vietnam, constituent des concurrents internationaux pour les Occidentaux (Servan-Schreiber, 1995 : 100-102).

champ concurrentiel, “ d'engrais [participant] activement à fertiliser les capacités compétitives de la firme tout en élargissant ses perspectives” (Schmidt, 1993 : 5).

Il apparaît essentiel de poursuivre l'analyse encore un peu plus loin, en regroupant quelques éléments de base utiles à une meilleure compréhension des mécanismes individuels du processus visionnaire, particulièrement chez les entrepreneurs et dirigeants de PME. Plusieurs auteurs considèrent aujourd'hui la vision stratégique comme l'un des principaux facteurs de succès d'une organisation, et cette importance laisse entrevoir une association positive avec la performance de l'entreprise. Cependant, comme le soulignent avec justesse d'Amboise et Nkongolo-Bakenda (1993 : 2), “ malgré l'abondante littérature sur le concept de vision stratégique, une analyse des études issues des milieux tant académiques que professionnels a révélé l'insuffisance des travaux basés sur des données systématiquement empiriques”. En fait, les véritables données de terrain (Filion, 1988, 1990d ; Haahti, 1989 ; Carrière, 1990b), hormis les brèves monographies et études de cas américaines (Gluck, 1984 ; Richards et Engel, 1986 ; Conger et Kanungo, 1988 ; Campbell, 1991 ; Senge *et al.*, 1994), demeurent rarissimes. Elles sont encore loin d'avoir épuisé la masse d'interrogations relatives aux visions des dirigeants, qu'ils soient de PME ou de GE. De plus, trop d'écrits ont “ naïvement” tenté de lier le succès de l'entreprise à la vision, en inférant simplement ce succès à la présence d'une vision dans des entreprises ayant bien réussi (Nkongolo-Bakenda *et al.* : 37).

En limitant volontairement cette analyse de la relation vision-stratégie-performance aux seules considérations conceptuelles, il convient de relater les pistes évoquées par Nkongolo-Bakenda *et al.* ( : 56-57). Ceux-ci signalent que “ la nature même des variables étudiées constitue en soi une limite [...], la vision stratégique du propriétaire-dirigeant [étant] une variable peu tangible”, dont l'analyse approfondie nécessite une intervention largement accrue du chercheur dans les organisations étudiées. En outre, la vision stratégique “ n'est pas une panacée, son intensité elle-même n'est pas sans restrictions pour des résultats prometteurs [...] Une certaine vision est nécessaire pour une meilleure performance, mais une très forte vision ne facilite pas toujours l'adaptation, car toute vision renferme quelque chose d'illusoire”. Enfin, ces auteurs terminent en soulignant la forte probabilité que “ les effets d'une vision stratégique exprimée, diffusée et concrètement amorcée excèdent les indicateurs financiers traditionnels de résultats d'une entreprise, observés sur une courte période”.

Dans un tel contexte, comment ne pas souligner avec insistance l'importance d'aborder la vision sous son acception entrepreneuriale fondamentale, libre des contraintes rationalistes, organisationnelles et bureaucratiques des “entreprises modernes” ?

Comment peut-on encore ignorer la pléthore d'entreprises exemplaires où la combinaison d'un entrepreneur visionnaire et d'un gestionnaire "débridé" permettent depuis longtemps de percer et de récolter les fruits d'une turbulence internationale exacerbée ?

Comment ne pas s'étonner en constatant l'écart considérable qui sépare encore les "grands stratèges" des mouvements stratégiques implicites et informels caractéristiques des PME de tous pays et de tous secteurs ?

Peut-on encore ignorer que la vision constitue l'atout intuitif de l'individu entrepreneurial, et non le résultat peu probable du "désapprentissage" d'un "gestionnaire du dénominateur" ?

### **III.1/ L'entrepreneur / propriétaire-dirigeant et sa vision**

Concrètement, on retrouve dans les PME un des terrains les plus propices à notre démonstration sur le concept de vision, lié aux fins de cet exposé à l'exemple de la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, le *propriétaire-dirigeant* occupe dans sa PME une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération. Souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Filion (1991b) le décrit comme une " personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover"<sup>2</sup>.

Plusieurs ont aussi constaté que l'âge du dirigeant, la planification de sa vie personnelle (Benoit et Rousseau, 1993), le lieu de contrôle, la personnalité (dynamisme, préjugés), l'état de santé, la dépendance familiale, la formation initiale, les expériences professionnelles et le profil de comportement permettent de caractériser les orientations préconisées par le dirigeant et son entreprise (Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994). Si la firme entrepreneuriale reflète la personnalité de l'entrepreneur (Gasse, 1985), le profil du dirigeant est un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME (Bayad et Nebenhaus, 1993).

L'entrepreneur constitue donc la pierre angulaire, le moteur, le guide, le chef de cordée du développement de son organisation (Ricard, 1992 : 10). Comme l'illustre si bien Hubert Reeves (1981 : 14) dans son volume sur l'évolution cosmique :

---

<sup>2</sup> La description qu'en fait Filion (1991b) vaut d'ailleurs d'être consultée puisqu'il y consacre les trois premiers chapitres de son volume. Le chapitre 1 propose une synthèse des définitions de l'entrepreneur ( : 23-34) ; le second traite de la pratique entrepreneuriale, avec de nombreux cas concrets ( : 35-80) ; tandis que le troisième introduit les éléments principaux de l'agir entrepreneurial : les images, l'énergie, le leadership, les relations et la vision ( : 81-107).

“ La formation de la vie sur terre a fait des pas de géant avec l'apparition de molécules qui possèdent à chacune de leur extrémité des crochets, les polymères. Grâce à ces crochets, elles peuvent capter d'autres molécules et se développer ou même se “tordre et se replier sur elle-même”. Cette attitude à prendre une multitude de configurations, que nous rencontrons pour la première fois dans la nature, va jouer un grand rôle dans l'élaboration de la vie”.

De la même façon, à l'aide de ses “crochets” dirigés vers l'interne et vers l'externe, son système de relations, évolue l'apprentissage stratégique de l'entrepreneur. Pourquoi se replie-t-il parfois sur lui-même ? Pourquoi croît-il de manière étagée, accélérée, normale ou démesurée, avec succès ou dans l'échec ? Ce sont là des interrogations auxquelles la recherche en entrepreneuriat tente encore de répondre adéquatement.

### **III.2 / Vision, apprentissage et entrepreneuriat**

Trop souvent, la stratégie se trouve réduite à un ensemble de paramètres techniques où le cheminement du stratège n'est que partiellement pris en compte. On évolue alors d'une prise de décision à l'autre sans fil conducteur qui permette au dirigeant de se situer lui-même dans un cadre de réflexion stratégique (Filion, 1989s ; Westley et Mintzberg, 1989 : 17-18). Serait-il possible que ce fil soit déjà déterminé par le cadre d'apprentissage passé du dirigeant et son style entrepreneurial ?

Si l'on poursuit la démarche de partage et d'application de la vision, on constate que cette “représentation conceptuelle” se transforme peu à peu en “ représentation d'un avenir désiré par l'ensemble d'une communauté, qui tire sa puissance du processus d'apprentissage qu'elle met en œuvre. Dans ces conditions, apprendre ne signifie pas amasser de la connaissance mais déployer les capacités nécessaires à atteindre des objectifs précis. Ce processus dans lequel l'imagination et l'action quotidienne interviennent simultanément nourrit le changement sans “attendre la finalisation de la vision” ” (Le Saget, 1992 ; Schmidt, 1993 : 11).

En fait, il n'apparaît pas réaliste de maintenir un apprentissage actif sans la puissante source de motivation que constitue la vision, qui permet de contrecarrer l'inertie favorable au statu quo et d'amenuiser les moments passagers de découragement. Le contenu de la stratégie découlerait de cette appréhension du contexte stratégique par le décideur. L'étude de la vision stratégique impliquerait la connaissance du style d'apprentissage et l'application de cette vision nécessiterait l'analyse du style entrepreneurial. Il y aurait dès lors similarité de vision stratégique s'il y a similarité de style d'apprentissage, et similarité d'application de la vision s'il y a similarité de style entrepreneurial chez les décideurs de PME (Ricard, 1992).

Ainsi, l'entrepreneur / propriétaire-dirigeant perçoit, via sa vision parcellaire, des stimuli qui suscitent son intérêt dans son environnement interne et externe. Déjà, sa façon de percevoir est influen-

cée par son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé. Certains appréhendent de façon active, d'autres de façon abstraite ; les mêmes stimuli sont perçus par certains, et non par d'autres ; et la façon de décoder les stimuli et de les transformer en informations utiles diffère selon les individus. Ces informations sont ensuite confrontées avec la vision générale de l'entrepreneur. Par couplage ou juxtaposition de plusieurs des éléments perçus et reliés à son environnement (interne-externe), l'entrepreneur retient les informations concordantes avec sa vision générale. Le style d'apprentissage issu de ses stratégies cognitives influe donc sur l'interprétation et la mémorisation des événements qu'il transforme en informations (Ricard : 98). En effet, “ apprendre comporte l'union du connu et de l'inconnu” (Morin, 1986 : 61).

L'entrepreneur se bâtit ainsi une vision d'action, une vision stratégique dépendante de cette transformation d'événements en informations, qui doit être conforme à la vision générale pour être conservée. À partir de là, il se forme un schéma d'action pour la recherche d'opportunités, qu'il confrontera avec la vision générale avant de la mettre en action. Passée au creuset du style entrepreneurial, la mise en action de la stratégie se déroule bien différemment, selon qu'elle soit réalisée par un entrepreneur traditionnel, un gestionnaire ou un innovateur, quelle que soit la typologie entrepreneuriale utilisée. En effet, “ la stratégie est prédéterminée dans ses finalités, mais non dans toutes ses opérations” (Morin, 1986). La stratégie est donc mise en action par le biais d'un processus de prise de décision stratégique, qui se répercute sur la PME et son environnement externe, induisant par là même un apprentissage stratégique chez le décideur (Ricard : 98-99).

Concrètement, les attitudes, valeurs et intentions d'une personne découlent de l'ensemble de son processus individuel d'apprentissage, façonné au cours des années par ses antécédents familiaux, ses expériences de travail, sa formation (éducation formelle ou informelle), et ses relations passées ou actuelles (travail, amis, famille). Ces informations, acquises et enregistrées dans sa mémoire à long terme, lui ont permis d'élaborer peu à peu sa propre façon d'apprendre et de mémoriser : son style d'apprentissage. Malheureusement, parmi tous les auteurs ayant eu recours au concept de vision pour élaborer et développer leurs modèles stratégiques, la majorité d'entre eux ignorent ou négligent son point d'origine, à la fois conditionneur et catalyseur de cette vision : le style d'apprentissage de l'entrepreneur (Ricard, 1992).

D'autre part, ce style d'apprentissage et ce que l'on pourrait qualifier de style entrepreneurial conditionneraient le maintien, le renouvellement et la phase d'actualisation de l'entrepreneur, par l'entremise du processus décisionnel ( : 21, 135). En fait, le style d'apprentissage précéderait et serait la clef d'entrée de la vision stratégique, puisque les stratégies cognitives de l'individu déterminent sa façon d'apprendre, de percevoir, d'emmagasiner et d'extraire de sa mémoire les éléments jugés utiles à la formation de sa vision et à la prise de décisions ( : 136).

L'apprentissage stratégique de l'entrepreneur pourrait donc se définir comme le processus lui permettant d'apprendre à arbitrer entre les opportunités et les risques de l'environnement de sa PME, ainsi que les capacités et les ressources de celle-ci, afin de réaliser sa vision par l'entremise du processus décisionnel. Phénomène observable *ante* et *ex-post*, l'apprentissage inclut surtout le processus d'apprendre à apprendre, qui constitue la base des stratégies cognitives de l'individu et détermine son style d'apprentissage. Quant au style entrepreneurial, il englobe l'ensemble des habiletés, appréciations, aspirations, attitudes et valeurs développées par un entrepreneur, et qui lui ont permis de développer ses caractéristiques propres, une façon à lui de gérer son organisation, une manière d'agir, un style entrepreneurial particulier ( : 15-16). Il y aurait donc un lien fondamental entre le style d'apprentissage et le processus décisionnel (façon d'apprendre) et le lien entre le style managérial et l'action (façon de gérer) ( : 140).

### **III.3 / Le concept de vision entrepreneuriale**

Dans le déroulement du processus décisionnel, à l'opposé de ce qui se produit en grande entreprise, entre la "façon d'apprendre" et la "façon de gérer" interviennent diverses contraintes qui imposent à de nombreux dirigeants de PME d'orienter " leurs activités sans planification formelle certes, mais avec lucidité. On peut considérer la prise de conscience de cette particularité des PME comme étant l'une des raisons qui expliquent l'intérêt sans cesse croissant accordé par certains spécialistes du management stratégique au concept de vision stratégique" (d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1993 : 2).

Par ailleurs, " dans le contexte entrepreneurial, la vision correspond, comme point de départ, à l'idée de création d'une entreprise - l'entrepreneur qui a une idée. Ce rêve concrétisé, la vision ne s'évanouit pas pour autant. Elle demeure présente et devient porteuse de l'avenir stratégique de l'entreprise, désiré et d'abord mis en œuvre par le dirigeant-entrepreneur" ( : 18). Mais quels effets génère alors cette vision sur la culture organisationnelle ?

" À cause du cadre limité d'action - l'entrepreneur et son entreprise -- plusieurs auteurs s'accordent à dire que cette vision émane des valeurs et des attitudes du dirigeant et qu'elle est tout autant liée à la stratégie d'entreprise (Mintzberg, 1982 ; Tichy et Devanna, 1986 ; Fombrun et Wally, 1988). La transmission des valeurs à partager s'effectue souvent de manière informelle et, en grande partie, se fonde sur le comportement du dirigeant et son équipe de direction (Grinyer, Mayes et McKiernan, 1988). Fombrun, Tichy et Devanna (1984 : 208) expliquent : " [...] the corporate culture of the single plant organization tends to be unsophisticated in that it is typically dominated by a charismatic entrepreneurial founder who controls the behavior of his or her small staff largely through direct supervision". Schein (1985 : 209) ajoute l'aspect stratégique. " Firms are created by entrepreneurs who have a vision of how the concerted effort of the right group of people can create a new product or service in the marketplace". Parce que les sources conflictuelles sont moins nombreuses dans ce type d'entreprise, l'idée d'une culture organisationnelle forte pour concrétiser la

vision ne prime pas sur la nécessité des 'bons' choix stratégiques. Dans cette perspective, c'est d'abord à la stratégie qu'est liée la vision.

Il semble difficile de ne pas inscrire le concept de vision dans le contexte entrepreneurial et ce, en raison même de ce qu'il recèle : esprit de créativité, d'innovation, d'initiative, comportement énergique et motivateur de l'entrepreneur, axé vers l'action ... Certains auteurs spécialisés en recherche sur la PME (lieu privilégié de l'entrepreneur), ou d'autres, attirés par le concept d'entrepreneurship, ont concentré leurs efforts à ce recoupement d'idées. Bien que située dans un contexte précis, l'analyse du concept de vision demeure subordonnée au champ d'intérêt premier des auteurs, c'est-à-dire que se retrouvent ici des [perspectives] analogues à celles traitées précédemment : vision et leadership - personnalité de l'entrepreneur ; vision et stratégie ; vision et culture d'entreprise.

La première perspective analyse le lien possible entre la vision, la personnalité de l'entrepreneur et la création d'entreprise. Dans leur modèle du processus de création d'entreprise, fondé sur la psychologie de l'entrepreneur et son comportement, Greenberger et Sexton (1988) traitent de la vision entrepreneuriale comme d'une composante essentielle et l'associent au leadership transformationnel. La vision représente l'idée prospective de l'entreprise future, la cause sous-jacente à la création de l'entreprise, et n'est pas un plan formel mais une manière nouvelle de comprendre l'environnement. Pour ces auteurs, celui qui veut lancer sa propre entreprise devrait avoir en tête une image abstraite du genre d'organisation qu'il a l'intention de créer, de même que la vision des comportements que lui et les autres devront adopter s'ils veulent réussir. Cette vision sert alors de guide pour ses propres actions et d'outil pour ceux qui travaillent avec lui. Aussi intéressées par les intentions béhavioristes de l'entrepreneur dans la création d'une entreprise, Bird et Jelinek (1988) affirment que c'est à travers son rôle de leader et grâce, notamment, à l'attention qu'il crée et maintient par une vision claire et exprimée, que ses intentions sont réalisées. Alors que Tichy et Devanna (1986) associent le leadership transformationnel au changement, à l'innovation et à l'entrepreneurship, Bird (1988 : 446) précise les ressemblances entre ce type de leadership et l'entrepreneur, et définit par là la vision. "Even though entrepreneurs are anchored in the here-and-now, they also envision what is to come. Like charismatic leaders, entrepreneurs use images to guide their organizations into the future, toward ideals and situations that do not yet exist" (d'Amboise et Bouchard, 1990 : 14-18).

En effet, en poussant plus avant l'analyse, on entrevoit plus nettement que les plans et la perception de la réalité relative à l'entrepreneurship semblent guidés par la *vision de l'entrepreneur*, qui prend quelquefois la forme d'une idée, parfois d'un ensemble d'idées qu'il désire voir se réaliser ; un état de fait, une situation à laquelle il aspire. Cette projection d'une vision souhaitée, puis projetée dans le futur, demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur. Elle s'appuie sur un ensemble homogène de réflexion et d'acquisition de connaissances sur le marché, ses opportunités et ses ressources, en générant un rêve réaliste et concrètement réalisable (Mintzberg et Waters, 1982 ; Fillion, 1991b).

“ La deuxième perspective aborde la vision sous un angle stratégique. Vision et stratégie sont liées : elles représentent respectivement la réflexion et l'action de

l'entrepreneur œuvrant dans le milieu qu'il a créé, son entreprise. À ce titre, la vision du propriétaire-dirigeant exerce un pouvoir réel dans l'organisation : ce sont ses rêves qui seront réalisés à l'aide des stratégies adéquates. Cette idée est bien rendue par Quinn, Mintzberg et James (1988) lorsqu'ils mentionnent que la vision entrepreneuriale traditionnelle correspond à un individu, avec une vision distincte et claire des buts à atteindre, qui dirige une organisation structurée pour être sensible à ses vœux personnels. Souvent, la vision demeure constante mais les patrons d'action (les stratégies) pour l'accomplir varient abruptement dans le court terme. "Le dirigeant-entrepreneur est donc en même temps le fabricant de visions pour l'entreprise qu'il dirige et le principal responsable de la gestion quotidienne de ses affaires" (d'Amboise, 1989 : 75).

" C'est la stratégie résultante (rarement exprimée de façon explicite) qui reflète la vision implicite du dirigeant sur la place de l'organisation dans son environnement (Mintzberg, 1982). Bird (1988 : 448) partage cette opinion et souligne la complexité de la tâche de l'entrepreneur. " They move between operations (where details are important) and strategy (where the 'big structure' / vision is important)", d'où l'importance d'une vision claire car elle oriente les efforts organisationnels et influence les décisions et les activités. Gibb et Scott (1985) font de la conscience stratégique (*strategic awareness*) l'élément critique du processus de développement des entreprises. Elle implique l'habileté de poser un jugement sur l'impact global de tout changement particulier dans l'entreprise et d'évaluer non seulement son impact immédiat mais aussi ses répercussions à long terme. Cela repose donc sur l'habileté du dirigeant à projeter dans le futur les conséquences des décisions actuelles et à y réfléchir de façon stratégique. Filion (1989) parle d'un type d'entrepreneur capable d'imaginer des scénarios exprimant la direction qu'il entend donner à sa PME et l'espace qu'il souhaite la voir occuper dans le marché. Ici aussi, la vision de l'entrepreneur est liée à la stratégie d'entreprise" (d'Amboise et Bouchard, 1990 : 16-17).

Concrètement, cette vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des activités de gestion en PME (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Mintzberg, 1990 ; Garand, 1993 ; Bayad et Nebenhaus, 1993). L'entrepreneur met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s'organise autour de lui sous une forme prismatique à sommet unique (structure organique), sans la présence de cadres agissant comme intermédiaires avec les employés (structure mécanique ou bureaucratique). Il doit s'orienter sur sa vision et utiliser à bon escient son système de relations pour mieux associer l'étape à laquelle il est rendu au besoin de relations nécessaires pour mieux la traverser. Celui-ci doit donc identifier les ressources nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire.

En fonction des individus, la vision s'étale donc sur un continuum bi-dimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d'options s'offrent par le mélange de l'une et de l'autre tendance, laissant ainsi émerger divers types d'entrepreneurs. Cette notion acquiert dans l'activité entrepreneuriale toute son importance dans les actions courantes, entrant en synergie avec des facteurs comme les orientations de l'entreprise (Fabi, Garand, Pettersen, 1993). Il semble

bien que ce schème relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées (Mahé de Boislandelle, 1990). C'est dire que durant toute cette période initiale, l'entrepreneur dirige ses ressources humaines, qui lui doivent pleine loyauté, selon sa vision et son choix personnel de pratiques de gestion, notamment en GRH. Cette façon de gérer les ressources humaines évolue progressivement vers une structure plus définie, comparable à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de cette *vision entrepreneuriale* (Garand et Fabi, 1992).

Cette vision, qu'il doit faire partager avec ses plus proches collaborateurs, conditionne l'ensemble du système relationnel et des pratiques de gestion en découlant. En effet, les mécanismes de mise en place d'une véritable politique stratégique devront d'abord passer en PME par le dirigeant. Mahé de Boislandelle (1990) l'exprime clairement par une approche en trois niveaux permettant de clarifier la diversité des pratiques de GRH en fonction de la taille organisationnelle et du poids accordé par les dirigeants aux ressources humaines. Ces niveaux se fondent parfois avec la vision de l'entrepreneur, l'analyse de cette vision permettant de mesurer l'ambition et la délégation de responsabilités en GRH.

Si son influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille organisationnelle, la vision demeure fondamentale en contexte de PME et l'émergence précoce d'un service des RH, du marketing ou de la qualité y paraît intimement liée. Cette prépondérance des représentations des dirigeants a d'ailleurs des impacts majeurs sur les choix stratégiques et la GRH de l'organisation : “ in terms of reaction to the external context it is the perception of top management (particularly the CEO) that will determine the strategic choices and the human resources function type needed in consequence” (Templer et Cattaneo, 1995 : 86). Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH, de mise en marché ou de maintien de la qualité. L'entrepreneur “à vision élevée” agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Il ne saurait alors être question d'espérer atteindre un stade supérieur de développement sans la présence d'un dirigeant “à vision élevée”.

En outre, l'évolution des pratiques découlera directement de la satisfaction des utilisateurs, dont le dirigeant lui-même, en fonction d'abord de sa vision. Templer et Cattaneo ( : 86-87) soulignent à ce sujet que lorsque

“ the desirability and resource availability exist (i.e., where management wants it and can afford to pay for it) a sophisticated human resources function will develop even if the external context does not call for it [...] because after all, one important measure of human resources function effectiveness is constituent satisfaction. This is almost ensured if this function gives CEOs what they want !”.

Cette évolution sera aussi déterminée par la prédisposition du dirigeant face aux changements, qualifiée par ces auteurs ( : 87) de “ readiness for change”.

“ There is, of course, another consideration that might lead an organization to have a human resources function that is, at first sight, at a higher level than necessary. The issue is one of readiness for change. An organization's management may well determine that, although their current context is relatively stable, it is not likely to remain that way. In consequence, the organization may allocate its resources so as to be in a position to deal effectively with the anticipated turbulent context. This means, then, establishing a human resources function that is closer to architectural than would otherwise be required. A look at recent (and not so recent) events suggests that being ready for change has much to commend it. It does, however, require the organization's management to think long-term and to run the risk of finding out that they were mistaken”.

Par contre, l'entrepreneur “à vision faible” ne placera pas ces pratiques parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou tout autre élément commercial propre à sa vision. Le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pouvons qualifier de contemporaines. On observe alors, par exemple en GRH, une vision réductrice de la fonction où il n'y a que des activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

En réaction à ces contextes où une vision faible prédomine, il apparaît des plus pertinents de souligner les deux premières recommandations proposées par Templer et Cattaneo ( : 87), pour une meilleure GRH. Celles-ci laissent entrevoir l'importance dorénavant incontournable du processus de veille, couplé de près à la vision, dont nous précisons à la fin de cet exposé toute la potentialité : “ 1. Carry out continual environmental scanning, including the awareness of trends that may affect future environments. 2. Set clear objectives for human resources management practices, in light of the environmental scan”.

Enfin, en l'absence de propriétaire-dirigeant, d'entrepreneur visionnaire, l'organisation n'aurait qu'une existence éphémère, sans véritable charisme ni gestion de ses ressources limitées. En ce sens, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de la *vision entrepreneuriale*

sur l'existence, le développement, la formalisation et la sophistication des pratiques de gestion dans les organisations.

“ Comment cette vision évolue-t-elle ? Comment le décideur est-il en mesure de renouveler son cadre de vision suite à des changements souvent rapides des événements ? En partie par l'expérience acquise sous forme d'un répertoire de structures mentales déjà existantes qui lui permettent de s'adapter rapidement et intuitivement (Simon, 1986) ; également par le caractère fouillé de ses observations sur divers aspects de son entreprise et de son environnement. Ceci montre que la dynamique visionnaire organisationnelle doit être continuellement alimentée, [avantageant] les décideurs qui peuvent établir des sources structurées d'informations. À ce titre, il est à remarquer que les décideurs [...] accordent en général beaucoup d'importance et de loyauté aux réseaux d'information qu'ils ont tissés au fil des années avec divers individus et groupes de leur secteur [...].

La vision joue un double *rôle* dans l'action. Si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent l'évolution de la vision, en retour la vision oriente la perception de ces changements et l'accumulation de ces expériences. Ce serait son premier rôle. Un deuxième rôle est que la vision constitue la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. Alors elle est non seulement une *représentation mentale* qui oriente l'action à entreprendre, mais aussi sa cause en ce qu'elle génère l'énergie mentale suffisante pour agir en vue de l'atteindre (Searle, 1984).

L'évolution de cette vision n'est pas toujours uniforme dans le temps. Elle peut évoluer par étapes, par sauts (Simon, 1986) d'une gestalt à l'autre selon des horizons précis, telle une année budgétaire ou une période de recouvrement. Elle peut également évoluer en envergure, selon les expériences du dirigeant” (Carrière, 1990b : 307).

L'évolution du processus visionnaire implique donc incontestablement l'apport de ressources nouvelles à des étapes subséquentes (Carrière : 307), ce qui requiert le renouvellement continu de son système de relations, sans quoi la vision ne pourra se réaliser entièrement, menant au déclin du projet entrepreneurial (Filion, 1991b).

#### **IV / DE LA VISION STRATEGIQUE A LA VEILLE ENTREPRENEURIALE ?**

En réalité, la vision ne constitue guère un concept nouveau : ni en stratégie ni, encore moins, en anthropologie, en sociologie ou en psychologie, disciplines largement plus “scientifiques” que le management des organisations, même moderne ... Ce qui constitue peut-être une nouveauté se révèle plutôt une médiatisation fortement accentuée de l'application d'un concept traditionnel redécouvert par la stratégie “moderne” : la vision, suite implicite de l'énoncé de mission et précurseur de l'élaboration des objectifs. Cette vision revient aujourd'hui à sa signification entière et profonde, celle de phare vers l'avenir. Non sous la forme d'une planification rigide et détaillée à outrance comme on l'a utilisée dans les décennies 60 à 80, mais comme un outil imagitatif,

flexible, à très fort potentiel de développement heuristique, beaucoup mieux adapté à la mouvance stratégique de cette fin de siècle.

“ Sa nouveauté réside tout d'abord dans l'importance accordée à l'existence d'une vision dans l'articulation de *la nouvelle démarche stratégique*. Tous les éléments composants de la stratégie sont l'expression de contraintes. La vision, elle, est l'expression d'une volonté, parfois d'un rêve qui affirme que le futur de l'entreprise peut être un futur délibérément souhaité. Dès lors, c'est à l'intérieur de cette ambition affichée que vont s'organiser les différentes étapes des stratégies choisies et c'est à travers elle que l'entreprise peut exercer un pouvoir structurant sur un ensemble de variables externes et internes qui, sans elle, seraient autant de contraintes” (Saias et Greffeuille, 1992 : 12).

Dans le contexte polyvalent, flexible, inconstant et insécure des PME, il faut d'ailleurs reconnaître que toute réflexion, toute décision et toute action **s'avèrent intrinsèquement stratégiques**. Les conséquences d'un mauvais choix se répercutent directement sur l'ensemble de l'organisation, de ses membres et de ses opportunités économiques. Le propriétaire-dirigeant le moins entrepreneurial n'a d'autre choix que de recourir à sa vision, en espérant qu'elle soit gagnante, de s'assurer que ses proches collaborateurs la partagent et la transmettent à leurs subordonnés, et de coordonner les actions concrètes en découlant de la façon la plus stratégique possible. Cette stratégie ne devra plus seulement s'articuler sur l'élaboration d'objectifs, l'analyse de l'environnement et le positionnement concurrentiel. Tous les écrits récents le confirment, la stratégie occupe dorénavant une position d'omniprésence managériale, tant au niveau humain, logistique que financier.

Bien sûr, il existe encore un volet stratégique pur, mais l'importance des aspects comptables, financiers, fiscaux ; des éléments marketing, ventes, distribution ; tout comme les préoccupations liées aux ressources humaines, aux relations publiques et à l'internationalisation, accroissent dorénavant et de façon considérable l'interpénétration des disciplines managériales au sein des démarches entrepreneuriales des dirigeants. Que ces derniers soient issus d'une grande société ou d'une des innombrables PME, leur vision tend à devenir de plus en plus entrepreneuriale, dépassant la stratégie traditionnelle pour englober l'ensemble des variables d'un marché en perpétuelle modification. Certains vont même jusqu'à évoquer le concept “à la mode” de veille pour parler davantage de “veille stratégique, organisationnelle ou entrepreneuriale”, cette expression permettant d'incorporer la collecte de l'information, les systèmes de relations, la participation ou l'instauration de réseaux, ainsi que la formulation “planifiée” de visions collectives et intrinsèquement partagées.

## CONCLUSION

### Limites de la recherche

Évidemment, il faut reconnaître un certain nombre de limites quant aux éléments traités dans cet exposé. De nombreux points n'ont pas ou très peu été abordés, particulièrement les aspects praxéologiques de la vision et les retombées sociétales du phénomène. Cependant, ces questions demeurent pleinement ouvertes et certaines feront l'objet de prochains travaux empiriques. Voici donc un aperçu de ces limites, déjà évoquées ou abordées par différents auteurs :

- les mécanismes de création et de développement d'une vision (d'Amboise et Bouchard, 1990 : 18-23 ; Greffeuille, 1994 a, b) ;
- l'opérationnalisation de la démarche de formulation d'une vision stratégique (Cossette, 1993, 1994 ; Greffeuille, 1994 c) ;
- la transmission et le partage de la vision auprès du personnel-clé de l'entreprise (d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1993 ; Schmidt, 1993 ; Nkongolo-Bakenda *et al.*, 1994) ;
- les liens entre la réalisation et la concrétisation de la vision, les stratégies poursuivies et la performance organisationnelle (d'Amboise et Bouchard, 1990 : 23-27 ; d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1993 ; Nkongolo-Bakenda *et al.*, 1994 ; Greffeuille, 1994 ; Filion, 1994) ;
- ainsi que la création et la transformation d'organisations “visionnaires” (Barr *et al.*, 1992 ; Wilson, 1992 ; Collins et Porras, 1995).

### Avenues de recherche

Finalement, il apparaît nécessaire de clore cette dissertation sur les propos de Carrière, qui formule ainsi ses conclusions sur l'analyse de la vision stratégique, qui déboucherait sur deux types d'application bien distinctes, selon que l'on soit praticien ou chercheur. Ses propos, combinés à ceux de d'Amboise, Nkongolo-Bakenda et Filion, soulèvent clairement les avenues de recherche et les applications ouvertes aux personnes intéressées par ce défi majeur en sciences de la gestion.

“ Pour les praticiens, la vision donne une cohérence aux actions de l'entreprise et permet :

- 1° de définir avec force et clarté les buts et moyens futurs pour l'entreprise ;
- 2° d'identifier et de réaliser des opportunités qui soient cohérentes avec ces objectifs ;
- 3° de fournir au personnel de l'entreprise un cadre de référence cohérent et motivateur en vue d'orienter leur comportement individuel.

Ces impacts gestionnels de la vision auront par le fait même une influence positive sur les activités de l'entreprise, éliminant ou prévenant les actions et décisions contradictoires ou confuses. Dans ce sens, la vision stratégique est un outil qui permet de gérer le lien entre les espoirs, les intentions, les valeurs, les traditions de l'entreprise et les activités quotidiennes de ses membres. C'est donc un cadre qui, pour être efficace, doit être continuellement alimenté et renouvelé. En somme, une vision peut et devrait être gérée et entretenue. Pour ce faire, il est important de retenir qu'elle paraît être fortement influencée par les succès et les échecs antérieurs. En ce sens, il peut être nécessaire de la reconstruire de fond en comble suite à un échec entrepreneurial. Également, la vision devrait être approchée avec humilité et réalisme : elle ne constitue pas une vérité révélée. “La vision s'illusionne sur son propre compte lorsqu'elle se prend pour une vision, parce qu'elle est essentiellement un faire” (Castoriadis, 1973)” (Carrière : 324).

Les assises existentielles de la vision seraient dès lors, et avec grande certitude, essentiellement praxéologiques, incrustées dans l'action la plus concrète des activités de gestion. Pour le chercheur, cela représente une opportunité en or.

“ [La possibilité] d'établir un lien logique entre, d'une part, les actions du praticien et les décisions futures qu'il projette pour son entreprise et, d'autre part, entre ces actions, visions et les comportements culturels des individus dans l'entreprise. À un niveau sectoriel, l'analyse de la vision stratégique apparaît avantageusement être combinée à l'approche microéconomique en vue d'établir un lien prospectif entre ces visions et actions et l'évolution future d'un secteur donné. Ceci pour en arriver à une meilleure prévision des orientations futures probables d'un [domaine d'activité]. Cette approche pourrait s'avérer un outil de prospective particulièrement efficace pour prédire l'évolution de [domaines] à forte densité de PME, compte tenu :

- 1° que la relation entre la vision d'un décideur dominant et ses actions stratégiques est plus directe ;
- 2° que ce sont ces décideurs et leurs PME [...] qui sont souvent en meilleure position [pour] percevoir et saisir les opportunités de nouvelles niches au sein [de leur domaine d'activité]” (Carrière : 324).

Mais il importe aussi de prendre en compte les aléas de la recherche relative aux comportements visionnaires et entrepreneuriaux, particulièrement en contexte de PME : grilles diagnostiques détaillées mais ouvertes, entretiens directs approfondis et répétés, retours successifs et bien sûr, implication personnelle intense du chercheur et de ses répondants (Filion, 1991b ; Garand, 1993).

“ Même si ce futur n'est pas écrit, il est possible de le connaître grâce à un entretien semi-dirigé avec le propriétaire-dirigeant. Le questionnaire doit couvrir plusieurs aspects pour être en mesure de capter l'ensemble de la vision stratégique. Ceci nécessite non seulement la disponibilité du répondant en dépit de ses multiples occupations, mais aussi sa confiance pour obtenir des réponses franches et sincères. Mais même alors, la tâche exige du chercheur une attention soutenue et une constance dans l'analyse. Ainsi seulement, peut-on discriminer “le rêve pour le rêve” de la véritable vision stratégique pouvant avoir un impact sur l'avenir de l'entreprise” (d'Amboise et Nkongolo-Bakenda : 20).

Appliquée à certains domaines en croissance, comme les industriels de la haute technologie ou les producteurs horticoles, l'analyse de la problématique **entrepreneur - vision - stratégie - performance** permettra peut-être, selon les hypothèses évoquées, de mieux expliquer l'implantation, le développement, la sophistication et la formalisation des pratiques de gestion en contexte de PME. Ces phénomènes étant communément attribués au propriétaire-dirigeant, à ses valeurs, ses attitudes et ses visions, il apparaît plausible de tenter la vérification empirique de telles relations, exercice maintes fois suggéré mais rarement réalisé à ce jour.

## REFERENCES

- ABELL, D. (1993), *Managing with dual strategies*, Free Press, New York, NY.
- AVENIER, M.-J. (1996), "La stratégie tâtonnante des interactions récursives entre vision et action stratégiques", Note de recherche n° 96-01, GRASCE-URA CNRS, Université Aix-Marseille III.
- BARR, P.M., J.L. STIMPET et A.S. HUFF (1992), "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° spécial, été, p. 15-36.
- BAYAD, M. (1995), "Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : une approche par la cartographie cognitive", dans C.-H. d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Transversalité de la GRH*, Actes du 6° Congrès de l'AGRH, Poitiers, p. 680-691.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1993), "Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil", dans G. Trepo *et al.* (éd.), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du 4° Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 524-533.
- BENNIS, W. et B. NANUS (1985), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Inter Éditions, Paris.
- BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, [pour le] ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Publications du Québec, 315 p.
- BIRD, B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 442-453.
- BIRD, B. et M. JELINEK (1988), "The operation of entrepreneurial intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 2, hiver, p. 21-29.
- BODEAU, V. (1994), "Le cadre de référence du dirigeant : une clef pour la compréhension des stratégies des petites et moyennes organisations", dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39° Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 37-48.
- BOYD, N.G. et G.S. VOZIKIS (1994), "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 4, été, p. 63-77.

- BROWN, I.E., Jr. (1988), *Responsive enterprise : Creating and developing entrepreneurial vision*, Doctoral Thesis (Ph.D. Sociology), Boston College, Chestnut Hill, MA, 364 p.
- BROWN, J.E. Jr (1986), “ Sustaining the entrepreneurial vision in cooperative firms” dans R. RONSTADT *et al.* (éds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley, MA, p. 361-363.
- BRUSH, C.G. et B.J. BIRD (1996), “ Leadership vision of successful, women entrepreneurs : dimensions and characteristics”, dans P.D. Reynolds, S. Birley, J.E. Butler, W.D. Bygrave, P. Davidsson, W.B. Gartner et P.P. McDougall (éds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Proceedings of the Sixteenth Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College-Kauffman Foundation, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA, p. 100-101.
- CALORI, R., G. JOHNSON et P. SARNIN (1994), “ CEO’s cognitive maps and the scope of the organization”, *Strategic Management Journal*, vol. 15.
- CAMPBELL, A. (1991), “ Brief case : Strategy and intuition -- A conversation with Henry Mintzberg”, *Long Range Planning*, vol. 24, n° 2, p. 108-110.
- CARRIERE, J.-B. (1990), “ La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 3-4, p. 301-325.
- CASTORIADIS, C. (1973), *La société bureaucratique*, Union générale d'éditions, Collection 10/18.
- COLLINS, J.C. et J.I. PORRAS (1995), “ Building a visionary company”, *California Management Review*, vol. 37, n° 2, hiver, p. 80-100.
- CONGER, J.A. et R.N. KANUNGO (1988), “ Behavioral dimensions of charismatic leadership”, dans CONGER, KANUNGO *et alii* (éds.), *Charismatic leadership : The elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 78-97.
- COSSETTE, P. (1988), *La cartographie cognitive au service de l'étude des organisations : la vision de l'entreprise chez des propriétaires-dirigeants de PME*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 17 mars, 28 p.
- COSSETTE, P. (1993), “ La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive”, dans M. Amami *et al.* (éds.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Carthage, Tunisie, p. 152-167.
- COSSETTE, P. (1994), “ Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire”, dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 73-82.
- CUNNINGHAM, I. et J. HYMAN (1995), “ Transforming the HRM vision into reality. The role of line managers and supervisors in implementing change”, *Employee Relations*, vol. 17, p. 5-20.
- D'AMBOISE, G. (1989), *La P.M.E. canadienne : situation et défis*, Institut de recherches politiques & Les presses de l'Université Laval, Québec, 245 p.
- D'AMBOISE, G. et J.-M. NKONGOLO BAKENDA (1993), “ La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique”, dans J.M. TOULOUSE

- (éd.), *Entrepreneurship*, Rapport du Congrès annuel du groupe d'intérêt "Entrepreneurship" de l'ASAC, vol. 14, n° 21, Lac Louise, Alberta, p. 54-78. ; Document de travail 93-101, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship (GRPME), Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, décembre, 26 p.
- D'AMBOISE, G. et J.-M.. NKONGOLO BAKENDA (1987), " Vision stratégique : concept et signification empirique", Document spécial 92-109, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- D'AMBOISE, G. et S. BOUCHARD (1990), " De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations", Document de travail 90-02, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, janvier, 34 p.
- D'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1987), " Vision stratégique et activités de planification : un projet de recherche en PME", Document spécial 87-113, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- D'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1989), " Vision stratégique et activités de planification : pour un modèle différent de recherche sur la PME", Communication présentée au 34<sup>e</sup> Congrès du Conseil international de la petite entreprise, Québec, 21-23 juin.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1997), " La gestion des ressources humaines en PME", dans GREPME, P.-A. Julien *et al.* (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, 2<sup>e</sup> édition Presses Inter Universitaires / Economica, p. 255-303.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1993), " La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence", dans M. AMAMI *et al.* (éds.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Tunisie, 216-229.
- FIEGENER, M.K., B.M. BROWN, R.A. PRINCE et K.M. FILE (1996), " Passing on strategic vision. Favored modes of successor preparation by CEOs on family and nonfamily firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, juillet, p. 15-26.
- FILION, L.J. (1988), *The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationships and anticipatory learning: (Small-medium sized manufacturing enterprises). (Volumes 1 and 2)*, Ph.D. Dissertation, University of Lancaster, UK, 1724 + 1390 p.
- FILION, L.J. (1989a), " Entrepreneurial vision and relations", Communication présentée au 34<sup>e</sup> Congrès du Conseil international de la petite entreprise, Québec, 21-23 juin.
- FILION, L.J. (1989b), " Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser", *Gestion*, vol. 14, n° 3, p. 24-34.
- FILION, L.J. (1989c), " The design of your entrepreneurial learning system : Identify a vision and assess your relations system", dans J.G.M. MCKIRDY (éd.), *Proceedings of the Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, p. 77-90.
- FILION, L.J. (1989d), *L'intrapreneur: un visionnant*, Cahiers de recherche, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, n° 89-22, automne, 39 p. ; (1990b), *Revue P.M.O.*, vol. 5, n° 1, avril, p. 22-33.
- FILION, L.J. (1989e), *Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser*, Cahiers de recherche, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, n° 89-11, septembre, 41 p.

- FILION, L.J. (1990a), “ Entrepreneurial performance, networking, vision and relations”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 7, n° 3, avril-juin, p. 3-13.
- FILION, L.J. (1990c), “ Vision and relations : Elements for an entrepreneurial metamodel”, dans Neil C. CHURCHILL *et al.* (éds.), Proceedings of the Tenth Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, Babson College, MA, 4-6 avril, p. 57-71 ; (1991a), *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, jan-mar, p. 26-40.
- FILION, L.J. (1990d), *Les entrepreneurs parlent ...*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 303 p.
- FILION, L.J. (1991b), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 272 p.
- FILION, L.J. (1994a), “ Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique”, dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 107-118.
- FILION, L.J. (1994b), *Compétence à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activités entrepreneurial*, Cahier de recherche n° 94-10-02, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Université de Montréal, octobre, 36 p.
- FILION, L.J. (1996), *Partage de la vision : réflexions préliminaires*, Cahier de recherche n° 96-09-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Université de Montréal, septembre, 26 p. ; *Sharing the vision for a learning SME in a global context*, Cahier de recherche n° 96-11-06, novembre, 23 p.
- FLOWER, J. (1984), “ Those visionary entrepreneurs”, *Venture*, mars, p. 46-52.
- FOMBRUN, C.J. et S. WALLY (1988), “ Structuring small firms for rapid growth”, (version préliminaire) remaniée et publiée dans *Journal of Business Venturing Growth*, 4, p. 107-122.
- FOMBRUN, C.J., N.M. TICHY et M.A. DEVANNA (1984), *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons, New York.
- GARAND, D.J. (1993), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique*, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois-Rivières, mars, 386 p.
- GARAND, D.J. (1995), “ Le concept de vision : du leadership au stratégique ... jusqu'à la veille entrepreneuriale ?”, document inédit, IAE d'Aix-en-Provence, juillet, 65 p.
- GARAND, D.J. (1998), “ Le concept de vision de A à Z : du leadership au stratégique ... jusqu'à l'entrepreneurial ?”, dans M. Bayad *et al.* (éds.), *Identité et compétitivité de la PME*, 4<sup>e</sup> Congrès du CIFPME, Metz, 31 p.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1991), “ Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel”, dans A. BERNARD *et al.* (éd.), *Pour une vision de la GRH*, Actes du 2<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, p. 324-336.

- GARAND, D.J. et B. FABI (1992), “ État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME”, *Revue Organisation*, 2, 1, 61-99.
- GASSE, Y. (1985), “ L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement”, *Revue de Gestion P.M.O.*, 1, 5.
- GIBB, A. et M. SCOTT (1985), “ Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business”, *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 6, novembre, p. 599-631.
- GLUCK, F.W. (1984), “ Vision and leadership”, *Interfaces*, vol. 14, n° 1, janvier-février, p. 10-18.
- GREENBERGER, D.B. et D.L. SEXTON (1988), “ An interactive model of new venture initiation”, *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 3, juillet, p. 1-7.
- GREFFEUILLE, J. (1994), “ Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ? I. Fondements théoriques et méthode”, Études et documents de l'IAE d'Aix-en-Provence, W.P. n° 421, mars, 17 p. ; “ Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ? II. Illustration de la démarche”, W.P. n° 422, mars, 28 p. ; “ Comment opérationnaliser la formulation d'une vision stratégique ?”, W.P. n° 423, avril, 19 p.
- GRINYER, P.H., D.G. MAYES et P. MCKIERNAN (1988), *Sharpbenders : The secrets of unleashing corporate potential*, Basil Blackwell, Oxford.
- GUPTA, A.K. (1984), “ Contingency linkages between strategy and general manager characteristics : A conceptual examination”, *Academy of Management Review*, n° 9, p. 399-412.
- HAAHTI, A.J. (1989), “ Entrepreneurs' strategic orientation : Modeling strategic behavior in small industrial owner-managed firms”, *Acta Academiae Economicae Helsingiensis*, series A : 64, The Helsinki School of Economics and Business Administration ; Comptes-rendus du 34° Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise, Québec, p. 462-478.
- HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1994), *Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, p. 122-128 ; Harvard Business School Press, MA ; v.f. 1995, *La conquête du futur. Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, InterÉditions, Paris & ERPI, Montréal, 325 p.
- HARREL-GIASSON, F. (1995), “ Faut-il vraiment avoir de la vision ?”, *Gestion*, vol. 20, n° 3.
- HOWARD, W.H., G.L. BRINKMAN et R. LAMBERT (1997), “ Thinking styles and financial characteristics of selected Canadian farm managers”, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 45, p. 39-49.
- ISENBERG, D.J. (1987), “ The tactics of strategic opportunism”, *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 2, mars-avril, p. 92-97.
- LARWOOD, L., C.M. FALBE, M.P. KRIGER et P. MIESING (1995), “ Structure and meaning of organizational vision”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, juin, p. 740-769.
- LARWOOD, L., M.P. KRIGER et C.M. FALBE (1993), “ Organizational vision : An investigation of the vision construct-in-use of AACSB business school deans”, *Group & Organization Management*, vol. 18, n° 2, juin, p. 214-236.

- LORRAIN, J., A. BELLEY et C. RAMANGALAHY (1994), “ Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise”, *Revue Internationale P.M.E.*, 7, 1, 9-34.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1990), “ Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.”, *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 27-37.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (v.o. canadienne 1979), Prentice-Hall inc., Les Éditions d'Organisation & Arc, Paris & Montréal.
- MINTZBERG, H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris & Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 570 p.
- MINTZBERG, H. et J.A. WATERS (1982), “ Tracking strategy in an entrepreneurial firm”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, p. 465-499.
- MORGAN, A. (1996), “ Entrepreneurial vision : A conceptual framework”, dans L.J. Filion et D. Lavoie, *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes du 13<sup>o</sup> Colloque du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME), Montréal, v. 2.
- NKONGOLO BAKENDA, J.-M. (1992), *Les manifestations de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise*, Essai de maîtrise (M. Sc. Administration), Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, juillet, 207 p.
- NKONGOLO-BAKENDA, J.-M. et D.J. GARAND (1996), “ L'approche biographique : une alternative utile aux recherches longitudinales en entrepreneuriat et en gestion stratégique des PME ?”, Colloque international *Recherche qualitative et gestion*, HEC-Montréal ; document de travail n° 96-070, GRPME, FSA - Université Laval, Québec, décembre, 12 p.
- NKONGOLO-BAKENDA, J.-M., D'AMBOISE, G. et B. GARNIER (1994), “ L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 1, p. 35-61.
- PASCALE, R.T. et A.G. ATHOS (1981), *The art of Japanese management*, Simon & Schuster, New York.
- PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL (1990), “ Les stratèges du soleil levant”, *Harvard L'Expansion*, automne ; “ The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL (1991), “ Les grands groupes ne connaissent pas leur métier”, *Harvard L'Expansion*, hiver ; “ Entreprise imaginative et le marketing expéditionnaire”, *Harvard L'Expansion*, printemps.
- QUINN, J.B., H. MINTZBERG et R.M. JAMES (1988), *The strategy process : Concepts, contexts and cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- RAYNOR, M.E. (1998), “ That vision thing : Do we need it ?”, *Long Range Planning*, vol. 31, n° 3, juin, p. 368-376.
- RICARD, N. (1992), *Style d'apprentissage et style entrepreneurial : impacts sur la stratégie en PME*, Mémoire inédit de DEA en Sciences de gestion, ISEM, Université de Montpellier I, 143 p.

- RICHARDS, D. et S. ENGEL (1986), “ After the vision : Suggestions to corporate visionaries and vision champions”, dans J.D. ADAMS (éd.), *Transforming leadership : From vision to results*, Miles River Press, Alexandria, VA, p. 199-214.
- ROBBINS, S.R. et R.B. DUNCAN (1988), “ The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision”, dans D. HAMBRICK (éd.), *The executive effect : Concepts and methods for studying top managers*, JAI Press inc., London, UK, p. 205-233.
- SAGET (LE), M. (1992), *Le manager intuitif : une nouvelle force*, Éditions Dunod, Paris, 328 p.
- SAIAS, M. et J. GREFFEUILLE (1992), “ L'état de l'art : vers de nouveaux paradigmes stratégiques”, Études et documents de l'IAE d'Aix-en-Provence, W.P. 401, septembre, 14 p.
- SCHEIN, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership : A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHMIDT, A. (1993), “ Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques”, Études et documents de l'IAE d'Aix-en-Provence, W.P. n° 417, octobre, 43 p.
- SEARLE, J. (1984), “ La structure de l'action”, dans *Du cerveau au savoir*, Collection "Savoir", Hermann Editeurs des Sciences et des Arts.
- SENGE, P.M. et al. (1994), *The Fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization*, Currency / Doubleday, New York, 593 p. : p. 295-347.
- SERVAN-SCHREIBER, J.-L. (1995), “ Le Grand Mékong, future CEE de l'Asie”, *L'Expansion*, n° 504, 26 juin au 09 juillet p. 100-102.
- SIMON, H.A. (1986), “ What we know about the creative process”, dans R.L. KUHN (éd.), *Frontiers in creative and innovative management*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, p. 3-21.
- TEMPLER, A.J. et R.J. CATTANEO (1995), “ A model of human resources management effectiveness”, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 12, 1, mars, 77-88.
- TICHY, N.M. et M.A. DEVANNA (1986), *The transformational leader*, John Wiley & Sons, New York.
- TOMESCO, F. (1995), “ Entrevue. L'Amérique a besoin de visionnaires”, *Commerce*, vol. 97, n° 4, avril, p. 27-33.
- TREGOE, B.B. et J.W. ZIMMERMAN (1979), “ Strategic thinking : Key to corporate survival”, *Management Review*, 68, février, p. 8-14 ; *La force motrice : une nouvelle stratégie pour l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- TREGOE, B.B., J.W. ZIMMERMAN, R.A. SMITH et P.M. TOBIA (1991), *La vision stratégique en action*, Éditions d'Organisation, Paris ; v.o. (1989), *Vision in action*, Simon & Schuster, New York.
- VARRAUT, N. (1998), “ Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques : configurations de processus de prise de décision stratégique”, Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE, Nantes, 28 et 29 avril.

- VERSTRAETE, T. (1997), “ Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de “l’outil””, Premier Colloque International EURO PME, Rennes, France, p. 382-405.
- VERSTRAETE, T. (1997), “ Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d’entreprise”, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 1.
- VERSTRAETE, T. (1997), “ Socialisation entrepreneuriale et construction de la vision stratégique du créateur d’entreprise”, Actes du Colloque *Constructivisme et sciences de gestion*, Lille.
- VERSTRAETE, T. (1997), *Modélisation de l’organisation initiée par un créateur s’inscrivant dans une logique d’entrepreneuriat persistant. La dimension cognitive, praxéologique et structurale de l’organisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat (Sciences de gestion), IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille, juillet.
- WALLY, S. et J.R. BAUM (1994), “ Antecedents of entrepreneurship performance : Traits/motives, competency, vision, motivation, strategy, and industry structure”, dans W.D. Bygrave, S. Birley, N.C. Churchill, E. Gatewood, F. Hoy, R.H. Keeley et W.E. Wetzel, Jr. (éds.) *Frontiers of entrepreneurship research*, Proceedings of the Fourteenth Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College-Kauffman Foundation, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA, p. 128-129.
- WESTLEY, F. et H. MINTZBERG (1989), “ Visionary leadership and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° special, p. 17-32.
- WESTLEY, F.R. et H. MINTZBERG (1987), “ Strategic vision : Lévesque and Iacocca”, Center for research on strategy and organization, Working paper n° 87-23, Faculty of management, McGill University, juillet.
- WILSON, I. (1992), “ Realizing the power of strategic vision”, *Long Range Planning*, octobre, vol. 25, n° 5, p. 18-28.