

**4ème Congrès International Francophone sur le PME**

**22, 23 & 24 octobre 1998**

**Nancy-Metz**

**DEMARCHE STRATEGIQUE  
DU DIRIGEANT-PROPRIETAIRE DE PME.**

**Nicolas VARRAUT**

Doctorant ERFI  
Université Montpellier 1

Adresse professionnelle:

ERFI, Faculté de Gestion et de Droit de l'Entreprise  
Espace Richter, Avenue de la Mer  
Bâtiment E. BP 9659  
34 054 Montpellier Cedex 1

Téléphone:

04 67 15 85 03

Télécopie:

04 67 15 85 20

Adresse personnelle:

Nicolas VARRAUT  
78 avenue du Général de Gaulle  
26 700 Pierrelatte

Téléphone personnel:

## **DEMARCHE STRATEGIQUE DU DIRIGEANT-PROPRIETAIRE DE PME.**

### **Résumé:**

*L'objectif de cette communication est de proposer une approche spécifique de la démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME en termes de vision et d'intention stratégiques. Ces concepts ainsi que les grands traits du cadre opératoire proposé retiennent une perspective cognitive. Le but est donc d'essayer de contribuer à la compréhension des processus de prise de décision stratégique.*

### **Abstract:**

*The target of this article is to propose a specific approach of SME's strategic decision processes in terms of strategic vision and strategic intent. The main aim is to offer a particular way (cognitive perspective) of dealing with the processes leading to a strategic decision and thus to contribute to their understanding.*

### **Introduction**

L'objectif de cette communication est d'essayer d'apporter une contribution à la compréhension des processus de prise de décision stratégique en proposant une approche exploratoire de la démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME à l'aide des concepts de vision et d'intention stratégiques. La part relative de ce type de structures dans le tissu économique ne cesse de croître de façon générale. Les entrepreneurs responsables de ces unités sont confrontés de plus en plus souvent à des situations et des problématiques de choix complexes. Sont-ils suffisamment armés pour cela? Les chercheurs sont-ils en mesure de conseiller et d'accompagner ces dirigeants dans leur démarche stratégique lorsque le besoin s'en fait sentir? Est-on capable de tenir compte des spécificités d'un tel contexte? Celui dans lequel le dirigeant dispose de relativement peu de ressources (humaines, financières, informations...), dans lequel les patrimoines professionnel et personnel sont en étroite relation et enfin où chaque décision, plutôt de nature intuitive, peut avoir un caractère stratégique.

Avant de vouloir développer l'ambition de conseiller et d'accompagner le dirigeant propriétaire dans sa démarche stratégique, il semble nécessaire d'essayer d'appréhender et de comprendre sa démarche et donc d'être en mesure d'envisager son système référentiel de décision, c'est-à-dire ses représentations mentales du présent et du futur de son entreprise sur lesquelles il s'appuie pour envisager les événements et conduire son organisation. Il s'agit de tenter d'objectiver ses référents subjectifs de décision, en d'autres termes d'essayer de saisir le prisme qui conditionne son action.

Il est fait ici l'hypothèse que les notions de vision et d'intention stratégiques sont susceptibles de permettre d'envisager justement le système référentiel subjectif de décision du dirigeant-proprétaire de PME. Les notions de vision et d'intention ont pratiquement toujours été présentes dans la littérature. Lorsqu'il décrit les trois modes de formation de la stratégie, Mintzberg (1973) indique que dans le mode qu'il qualifie d'entrepreneurial "...la stratégie est guidée par la vision personnelle du dirigeant...". En 1985, en collaboration avec Waters, l'auteur utilise le terme "intended strategy" pour décrire les stratégies délibérées.

Mais concrètement qu'est-ce que la vision stratégique? Quelle est sa nature profonde? Collins et Porras (1997) considèrent qu'elle est composée de trois éléments: des valeurs centrales qui seraient des principes directeurs de l'entreprise, un objectif premier qui serait la raison d'être de l'entreprise et par nature hors de portée et enfin un projet ambitieux qui serait réalisable à long terme, clair et motivant pour tous les collaborateurs. N'est-ce pas trop pour un seul concept? N'est-ce point trop normatif? Conceptuellement, cela est-il recevable? La notion de vision stratégique n'est-elle pas confondue avec celles de l'intention et de l'action stratégiques? Si oui, pourquoi? Si sur le plan conceptuel, la nature de ces notions n'est pas clarifiée, quelles conséquences peut-on attendre sur les plans méthodologique et pratique?

C'est à partir de la fin des années 80 que les notions de vision et d'intention ont fait l'objet d'un intérêt grandissant, de très nombreuses contributions leur ont été consacrées (Bennis, 1982; Mintzberg & Waters, 1985; D'Amboise & Gasse, 1989; Bird, 1988; Bird & Jelinek, 1988; Filion, 1989; Hamel & Prahalad, 1989; Westley & Mintzberg, 1989). Cette tendance s'est accentuée au cours des années 90 (Carrière, 1990; Koenig G., 1990; D'Amboise & Bouchard, 1990; Collins & Porras, 1991; Filion, 1991; Tregoe, Zimmerman, Smith & Tobia, 1991; Tubbs & Ekerberg, 1991; Campbell & Yeung, 1991; Coulson-Thomas, 1992; Schoemaker, 1992; Bird, 1992; Learned, 1992; Nkongolo-Bakenda, D'Amboise & Garnier, 1994; Jeanblanc, 1994; Parikh & Neubauer, 1993; Ramanantsoa, 1993; Krueger, 1993; Krueger & Carsrud, 1993; Marchesnay, 1993; Boyd & Vozikis, 1994; Gratton, 1994; Meekings, Dransfield et Goddard; Smith, 1994; Greffeuille, 1994; Cossette, 1994; Harrel-Giasson, 1995; Larwood, Falbe, Kriger, & Miesing, 1995; Bayad & Nebenhaus, 1995; Avenier, 1996; Messeghem & Varraut, 1997; Collins et Porras, 1997; Varraut, 1998).

Bien que de très nombreux auteurs se soient penchés sur ces notions et qu'elles soient, bien que critiquées, toujours très largement citées dans la littérature, aucun consensus conceptuel autour de ces notions n'est apparu dans la littérature. Les notions de vision et d'intention stratégiques ont parfois même tendance à être confondues alors que l'on peut raisonnablement établir que, sur le plan de leur nature, elles sont différentes. Plusieurs questions apparaissent. Pourquoi ces notions ont-elles suscité et suscitent-elles un tel engouement? Pourquoi, paradoxalement, sont-elles autant décriées et critiquées? Pourquoi ces notions ont-elles tendance à être confondues alors qu'il semble évident qu'elles soient de nature différentes? Si elles ont tendance à être confondues, bien qu'elles soient de nature différente, ne pourrait-on pas imaginer qu'elles soient en relation dans l'esprit des dirigeants et donc qu'elles conditionnent la manière dont ils prennent leurs décisions stratégiques? Définies de façon précise, ne pourraient-elles pas être en mesure de constituer la structure d'une grille d'analyse des processus de prise de décision stratégique?

Les concepts de vision et d'intention stratégiques sont particulièrement pertinents pour appréhender la spécificité de ces processus. Bien qu'ils déploient souvent d'importants efforts d'information et de rationalisation, les dirigeants de PME fondent généralement leurs décisions sur leurs impressions, leurs perceptions et leurs représentations des situations présentes et futures ainsi que sur leurs pulsions et aspirations profondes. En retenant une approche centrée

sur le dirigeant-proprétaire, c'est-à-dire l'individu qui assume la responsabilité des décisions importantes, et en utilisant les concepts génériques de représentation et d'intention, empruntés à la psychologie cognitive, il semble possible d'envisager, en les explorant, les processus mentaux qui l'animent. La perspective épistémologique retenue est donc plutôt de type constructiviste puisque le but est d'approcher ("construire") le système référentiel de l'entrepreneur. Cette communication se démarque donc des contributions se situant plutôt dans une perspective téléologique, perspective dans laquelle s'inscrivent plus ou moins implicitement la plupart des contributions relatives aux concepts de vision et d'intention stratégiques.

La première section de cette communication est consacrée aux propositions de définitions des concepts de vision, d'intention et d'action stratégiques. La deuxième section présente la façon dont peut s'opérer l'articulation des concepts et donc la manière dont le processus peut s'opérer. La troisième section suggère une méthodologie d'approche et d'explicitation de la vision et de l'intention stratégiques et donc des processus de prise de décision stratégique.

## **1. PROPOSITIONS DE DEFINITIONS DES CONCEPTS DE VISION ET D'INTENTION STRATEGIQUES**

A la fin des années 70 et à partir du début des années 80, la notion de vision a pris de l'importance avec l'émergence des études relatives au leadership (Zalesnik, 1977; Bennis, 1982). Depuis le milieu des années 80, la vision en tant que concept a fait l'objet d'un grand nombre de contributions (Mintzberg & Waters, 1985; D'amboise & Gasse, 1987; Filion, 1989; Westley & Mintzberg, 1989). Au cours des années 90, cela s'est accentué (Carrière, 1990; Koenig G., 1990; D'amboise & Bouchard, 1990; Collins & Porras, 1991; Filion, 1991; Tregoe, Zimmerman, Smith & Tobia, 1991; Campbell & yeung, 1991; Coulson-Thomas, 1992; Schoemaker, 1992; Nkongolo-Bakenda, D'amboise & Garnier, 1994; Parikh & Neubauer, 1993; Ramanantsoa, 1993; Greffeuille, 1994; Cossette, 1994; Giasson, 1995; Larwood, Falbe, kriger, & Miesing, 1995; Bayad, 1995; Avenier, 1996; Métais & Roux, 1997; Messeghem & Varraut, 1997; Collins et Porras, 1997; Varraut, 1998).

Parallèlement, à la fin des années 80 et au début des années 90, la notion d'intention s'est peu à peu hissée au rang de concept plus connu sous le nom de "Strategic Intent" (Hamel et Prahalad, 1989). A partir du début des années 90, de nombreuses publications utilisant cette notion ont permis de relancer l'approche ressources-based ainsi qu'une approche plutôt normative du management stratégique. Dans beaucoup de discours, articles et communications, les concepts de vision et d'intention stratégiques sont largement employés. Et pourtant, en termes de définitions, aucun consensus ne semble s'être dégagé. Bien que des points communs puissent être repérés dans les définitions proposés par les auteurs, les notions de vision et d'intention stratégiques revêtent diverses acceptions individuellement et tendent, de plus, à être confondues. Il paraît donc opportun de réfléchir sur leur nature respective pour pouvoir d'une part proposer des définitions et d'autre part les rapprocher en les mettant en relation.

### **1.1. Des natures différentes**

#### **1.1.1. La vision stratégique, une représentation mentale**

Harrel-Giasson (1995) présente l'évolution historique du vocable "vision" et montre son caractère polysémique. L'auteur indique ensuite que cette notion connaît de nombreuses acceptions et conclut en s'interrogeant sur le pertinence de l'utilisation d'un concept ayant des contours flous. Dans la plupart des contributions, les auteurs ont plutôt tendance à présenter la vision stratégique comme un élément moteur de l'action ce qui les conduit parfois à définir cette notion comme un but, une ambition, une situation future désirée, souhaitée et/ou poursuivie (Carrière, 1990; Filion, 1989), contribuant ainsi à la confondre avec celle de l'intention.

Seul Cossette (1993, 1994) présente la notion de vision stratégique comme une représentation mentale que développe le dirigeant de la situation et des caractéristiques futures de son entreprise. La perspective cognitiviste considère que les individus développent et possèdent des représentations mentales de leurs environnements et de leurs actions dans ces derniers. Elle suppose que c'est à partir de ces représentations que les individus décident et agissent. La présente communication s'inscrit dans cette perspective et considère que la notion de vision stratégique peut être définie comme une représentation mentale du futur de l'entreprise.

#### 1.1.2. L'intention stratégique, un état d'esprit comme un "collectif de tâches en instance".

Miller, Galanter et Pribam (1961) indiquent que "l'intention se situe au début de l'organisation hiérarchique de l'action". Ajzen et Fishbein (1975, 1980) et Ajzen (1987, 1991) présentent le concept d'intention comme le "meilleur prédicteur du comportement planifié". Searle (1984) indique que "les actions se composent toujours de deux éléments, une composante mentale et une composante physique... La composante mentale est une intention" qui a toutes les chances de se transformer en composante physique. Nguyen-Xuan, Richard et Hoc (1990), avancent que "le cours de l'activité est défini par une tâche en cours et par des tâches en instance (tâches non encore abordées...). Le statut de tâche en cours et celui de tâche en instance sont liés à l'état de la motivation et à l'état du contexte; ce statut peut, bien entendu, changer si ces états changent". Dörner (1986), cité par Nguyen-Xuan, Richard et Hoc (1990), appelle intentions les tâches en instance.

De façon générique, l'intention caractérise donc un état d'esprit qui prédispose à des actions spécifiques. Dans le cas particulier de l'intention stratégique d'un dirigeant d'entreprise, il est possible d'imaginer qu'elle focalise son attention sur une orientation particulière et qu'elle canalise et organise mentalement les mesures qui sont susceptibles de concourir à sa réalisation.

#### 1.1.3. L'intention stratégique combine but(s) et moyens

La notion d'intention peut être considérée comme un désir, une volonté. Cependant, de manière approfondie, elle combine en fait but et moyens (Bird, 1988, 1992; Bird et Jelinek, 1988; Krueger, 1993; Krueger et Carsrud, 1993; Boyd et Vozikis, 1994). L'individu imagine, coordonne et met en place les moyens qui doivent lui permettre de parvenir à ses fins. Tant le ou les buts poursuivis que les moyens envisagés peuvent donc être considérés comme un "collectif de tâches en instance" caractérisé par une combinaison de but(s) et moyens.

La vision stratégique peut donc être définie comme une représentation mentale du futur et l'intention stratégique comme un état d'esprit qui combine des moyens à un ou plusieurs buts. Si l'on retient cette approche des concepts, ils ont donc des natures différentes. Le fait de les distinguer, plutôt que de s'exclure mutuellement ou de se substituer l'un à l'autre, cela permet de présenter et de renforcer leur complémentarité.

## 1.2. Définitions

### 1.2.1. Vision stratégique

**La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement.**

La définition proposée présente plusieurs dimensions. La première concerne la nature de la vision stratégique: c'est une représentation mentale que le dirigeant développe (Cossette, 1993, 1994). La deuxième aspect, largement présent dans la littérature, est la dimension "futur" de la vision stratégique (Westley et Mintzberg, 1989; Fillion, 1989; Carrière, 1990). Il est à noter que le dirigeant peut se représenter le futur de son entreprise sans forcément le désirer, ce futur pouvant être attrayant ou dissuasif. On suppose généralement qu'il imagine un futur. Or, tous les dirigeants ne se représentent peut-être pas le futur soit parce qu'ils n'en ressentent pas le besoin, soit parce qu'ils n'en sont pas capables étant donné la turbulence de l'environnement dans lequel ils évoluent. La troisième dimension que l'on observe également dans la littérature (Westley et Mintzberg, 1989; Fillion, 1989; Carrière, 1990) est que la vision stratégique comporte deux volets, l'un interne (organisation, activités) et l'autre externe (environnement). Il est donc supposé que la vision stratégique retient une approche globale où toutes les dimensions sont présentes. Néanmoins, il est possible d'imaginer que le dirigeant peut ne pas se représenter, ensemble, le futur de son environnement, de son organisation et de ses activités, mais seulement un ou deux de ces trois éléments.

Bien que la vision stratégique s'intéresse au futur de l'entreprise, il est intéressant de noter que la projection que le dirigeant réalise par la représentation qu'il développe du futur, se fait dans le présent. Il s'agit donc d'une représentation actuelle ou présente du futur. Bien qu'évident, cet aspect a son importance. Le dirigeant ne peut se représenter le futur de son entreprise qu'à partir de la situation dans laquelle il se trouve de façon présente. Bien évidemment, la position actuelle ne détermine pas la situation future mais il est possible de considérer qu'elle la conditionne pour partie. Il sera donc nécessaire de tenir compte de la représentation mentale actuelle du présent de l'organisation, des activités et de l'environnement pour comprendre, combinée avec la vision stratégique, comment le dirigeant "chemine" cognitivement et oriente son action. Il en sera fait état dans la dernière section.

### 1.2.2. Intention stratégique

**L'intention stratégique est un collectif de tâches en instance caractérisé par un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un projet stratégique spécifique.**

L'intention stratégique se caractérise par un état d'esprit (Bird, 1988). L'état mental correspond à un collectif de tâches en instance, c'est-à-dire des objectifs intermédiaires ayant une fonction de moyens devant permettre de réaliser le projet stratégique spécifique. L'intention stratégique combine donc but(s) et moyens. De façon générique, Miller, Galanter et Pribam (1961) indiquent que "l'intention se situe au début de l'organisation hiérarchique de l'action". Notons que dans le cas particulier de l'intention stratégique d'un chef d'entreprise, dans le cas d'une démarche délibérée, elle se situe bien au début de l'organisation hiérarchique de l'action, mais également tout au long du processus tant que le but n'est pas pleinement réalisé. Si par exemple, un dirigeant souhaite être référencé dans la grande distribution ou souhaite devenir fournisseur de l'industrie automobile, il devra faire certifier son entreprise

(Messeghem et Varrault, 1997). L'intention stratégique sous-jacente sera bien présente au début du processus qui conduira le dirigeant à entreprendre les démarches qualité nécessaires, mais elle demeurera en toile de fond tant que le but final ne sera pas atteint, c'est-à-dire le référencement par les centrales d'achats ou la réception des cahiers des charges établis par les grandes entreprises automobiles. En d'autres termes, comme le suggèrent Ajzen et Fishbein (1975, 1980) et Ajzen (1987, 1991) le concept d'intention est bien le "meilleur prédicteur du comportement planifié" mais il ne joue pas qu'un rôle déclencheur, il joue également le rôle d'"accompagnateur et de canaliseur", une fois le processus enclenché.

### 1.2.3. Action stratégique

**L'action stratégique est constituée de l'ensemble des décisions et des actions qui concourent à la réalisation de l'intention stratégique.**

Des problèmes de délimitation et de définition des actions peuvent survenir. En effet, il n'est pas toujours évident a priori de dire si des actions ou des décisions sont stratégiques ou non. Souvent, c'est ex-post qu'il est possible d'en juger et donc de mesurer leur portée et leur cohérence avec la vision et l'intention stratégiques.

### 1.3. Vision et intention stratégiques: des notions complémentaires plutôt que concurrentes ou synonymes

Les auteurs ont eu tendance à présenter les notions de vision et d'intention stratégiques comme des notions concurrentes ou synonymes (Ramanantsoa, 1993) alors qu'elles semblent plutôt complémentaires. Bayad et Nebenhaus (1995) notent qu'ils ont "du mal à substituer la volonté à la vision". Ils utilisent les termes de "volonté/vision" et de "vision volontariste" que nous rapprocherions de la notion d'intention stratégique. De façon explicite, aucune contribution ne distingue vision et intention stratégiques. Soit, les auteurs "passent" de la vision stratégique à l'action (Filion, 1989; Carrière, 1990; Nkongolo-Bakenda, D'Amboise et Bouchard, 1994; Cossette, 1993, 1994), soit ils centrent leur propos sur la relation intention/action stratégiques (Bird, 1988, 1992; Shapero, 1982; Carsrud et Krueger, 1993).

La perspective cognitiviste soutient que les individus s'appuient sur leurs représentations mentales pour décider et agir. Les psychosociologues présentent le concept d'intention comme le meilleur "prédicteur" du comportement planifié et qu'il se situe au début de l'organisation hiérarchique de l'action. Ne pourrait-on pas essayer de réunir ces deux aspects pour analyser de façon globale et dynamique les processus de prise de décision stratégique? Les dirigeants développent des représentations de leur entreprise dans leurs environnements ainsi que des représentations de leur action dans ces derniers. Bien que certaines de leurs actions puissent être des réactions sans intention préalable, il n'en demeure pas moins que les grandes décisions qu'ils sont amenés à prendre, se réfèrent généralement à leurs schèmes d'interprétation de leur réalité. Selon Laroche et Nioche (1994), "...l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes". L'approche cognitive suggère l'idée selon laquelle la pensée guide l'action. Cela peut laisser penser que l'action résulte de la pensée et ne s'explique que par elle. Laroche et Nioche (1994) indiquent que l'on peut assez facilement être tenté d'inscrire l'approche cognitive dans le schéma rationnel classique: problème-délibération-action, sans en contester la structure causale et linéaire". Les auteurs précisent que "la pensée stratégique produit à l'évidence de l'action stratégique, mais celle-ci est tout aussi bien reconstruite a posteriori par des explications et justifications qui maintiennent une cohérence et une continuité dans le comportement de

l'entreprise et de ses principaux acteurs. C'est précisément (...) la variété et la complexité des liens entre cognition et action qui font tout l'intérêt de l'approche cognitive...".

On peut donc imaginer plusieurs façons d'envisager les possibles relations entre vision stratégique, intention stratégique et action stratégique. Les représentations mentales des situations présentes et futures peuvent conditionner ou fournir le cadre d'exercice de l'intention stratégique. Cette dernière, si elle est manifestée, a toutes les chances d'occasionner un comportement en rapport avec elle. Néanmoins, le dirigeant peut vouloir réaliser un projet particulier pour diverses raisons. Il peut donc être amené à développer des représentations qui conforteront son intention stratégique. Enfin, divers événements ou actions de sa part peuvent venir perturber son intention stratégique et ses représentations. L'action peut être productrice de sens (Weick, 1979; Varela, 1996). Au vu de ces considérations, il n'y a donc pas une seule façon de considérer les liens qui peuvent unir les concepts mais plusieurs qui, de par la dynamique du processus stratégique, évoluent et transitent d'un état à un autre dans le temps.

-Le problème de la dissonance cognitive

Le phénomène de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) est bien connu. Il s'agit d'une incohérence ressentie ou non entre ce que l'on croit ou pense et ce que l'on fait. Lorsqu'elle est identifiée, un certain nombre de processus sont mis en jeu pour la réduire. Ce peut être le cas d'un dirigeant qui conduit son entreprise de façon normale comme il l'a toujours fait alors qu'il sait que les conditions environnementales d'exercice ont changé. Arrive un moment où cette situation psychologique devient intolérable. Le dirigeant doit donc modifier son action, son intention ou ses représentations, ou les trois.

-Congruence et consonance cognitive

Le phénomène de la consonance cognitive associé à celui de la congruence est l'inverse du premier. Tous les éléments du processus de décision et d'action se renforcent mutuellement et donnent la sensation agréable d'une cohérence d'ensemble. Ce peut être le cas du dirigeant qui a choisi une orientation particulière et qui ne rencontre aucune difficulté. Chacune de ses décisions et actions confortent les positions acquises. On observe un phénomène de cumul positif. La grille d'analyse du processus de prise de décision stratégique présentée ci-après peut permettre de repérer les phénomènes de dissonance et de consonance. Notons que ces derniers peuvent être généraux ou partiels.

## **2. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE**

L'axe principal, composé de la vision, de l'intention et de l'action stratégiques, constitue la structure centrale du schéma. Les éléments périphériques peuvent avoir une incidence non négligeable. Il est possible de considérer ce schéma de plusieurs façons. Les notions de faisabilité perçue, de désirabilité perçue, de propension à agir et d'évènement précipitatif sont empruntés au "modèle de l'évènement entrepreneurial" de Shapero (1982), modèle revisité par Carsrud et Krueger (1993). Les notions de faisabilité perçue, de désirabilité perçue, de propension à agir et d'évènement précipitatif peuvent, suivant les cas, jouer un rôle déterminant dans le processus de prise de décision stratégique.

Spécialistes du phénomène de la création d'entreprise, Carsrud et Krueger (1993) présentent le "modèle de l'évènement entrepreneurial" de Shapero (1982) qui lui-même s'est appuyé sur les travaux d'Ajzen et Fishbein (1975) relatifs au "modèle du comportement



planifié". Ce modèle présente le concept d'intention de façon centrale pour expliquer le processus de création d'entreprise. Dans ce modèle, l'intention est reliée aux notions de faisabilité perçue, de désirabilité perçue, de propension à agir et d'évènement précipitatif. Bien que les travaux de Shapero et de Carsrud et Krueger soient centrés sur la problématique spécifique de la création d'entreprise alors que la présente communication s'intéresse de façon plus globale aux processus de prise de décision stratégique (au sein desquels d'ailleurs peut s'envisager la création d'entreprise), il est apparu pertinent d'utiliser les notions de faisabilité perçue, de désirabilité perçue, de propension à agir et d'évènement précipitatif. Ne considérer que les notions de vision et d'intention stratégiques pour aborder les processus de prise de décision stratégique paraissait insuffisant. Il aurait fallu sortir du cadre des définitions proposées et donc leur intégrer des dimensions qui ne relèvent pas forcément de leur nature profonde. De plus, cela peut permettre de décliner la grille d'analyse de façon plus fine en fonction du contexte et des caractéristiques de l'entrepreneur. Elles peuvent être définies de la façon suivante:

- La faisabilité perçue est définie comme la perception du dirigeant de sa capacité de mener à terme son intention stratégique et de son organisation à l'accepter;
- La désirabilité perçue se définit comme la perception du dirigeant de son désir de voir aboutir son intention stratégique;
- La propension à agir est le trait de personnalité du dirigeant relatif à son dynamisme, à sa capacité de mise en oeuvre;
- L'évènement précipitatif est une information ou un fait qui précipite ou inhibe une situation et donc qui accélère ou freine une décision.

Les notions de vision et d'intention stratégiques ainsi que la façon dont elles peuvent s'articuler, semblent être particulièrement bien adaptées à la façon dont le dirigeant-propriétaire de PME "chemine" stratégiquement. En effet, le dirigeant peut, par exemple, être amené à intégrer le devenir de sa vie familiale et de son patrimoine dans sa représentation du futur de l'entreprise ou à conditionner cette dernière par ces éléments. Tels que définis, ces concepts semblent autoriser cette faculté qu'a le dirigeant de petite entreprise d'évoquer et/ou d'associer dans ses structures cognitives (représentations et intention), des éléments qui, de prime abord, peuvent apparaître étrangers.

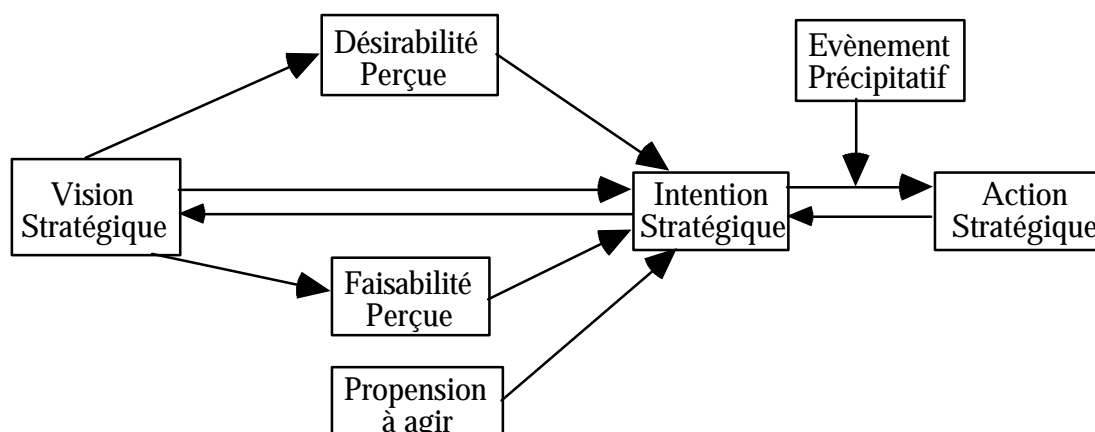


Schéma 1. Grille d'analyse des processus de prise de décision stratégique.

Le but n'est pas d'essayer de repérer lequel de ces éléments a une incidence déterminante mais plutôt d'explorer la façon dont ils se combinent pour approcher le processus dans son

ensemble. Bien que ce schéma prenne toute sa signification lorsqu'il est envisagé de façon globale, il est tout de même utile d'explicitier certaines de ses relations particulières.

-La vision stratégique envisage un état futur

Nous avons défini la vision stratégique comme une représentation mentale, développée par le dirigeant, du futur de son entreprise, en termes d'organisation, d'activités et d'environnement. Ici, ce n'est pas l'aspect prédictif et normatif qui est retenu. On s'intéresse simplement à la façon dont le dirigeant envisage son avenir et celui de l'entreprise, sans que soit porté de jugement sur le bien-fondé de sa représentation. On cherche simplement à repérer les critères sur lesquels il fonde ses décisions et son action. La façon dont il se représente mentalement le futur en est un, dans la mesure où il influencera certainement, à un moment ou à un autre, sa façon de penser, de décider et d'agir.

-L'intention stratégique s'approprie cet état futur

L'intention stratégique du dirigeant peut se définir comme l'état mental qui oriente son esprit vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un projet stratégique spécifique. L'intention stratégique, pour se former, se baserait et s'approprierait en totalité ou en partie l'état futur envisagé dans le cadre de la vision stratégique, c'est-à-dire dans le cadre de la représentation mentale actuelle du futur de l'entreprise, de son organisation, de ses activités et de son environnement. Dans l'esprit du dirigeant peut apparaître un décalage entre la façon dont il se représente le présent et la façon dont il se représente le futur. De ce décalage, si l'état futur est attractif par rapport à la situation présente, peut résulter une tension psychologique qui serait à l'origine de l'émergence de l'intention stratégique. L'intention stratégique s'approprierait l'état futur envisagé par la vision stratégique et le transformerait en but.

-L'intention stratégique conditionne l'action stratégique

Ajzen et Fishbein (1975, 1980) et Ajzen (1987, 1991) ont montré que le concept d'intention est le meilleur prédicteur du comportement planifié. Lorsqu'un individu manifeste une intention, il y a de grandes chances pour que l'on observe le comportement qui lui correspond. Cela ne veut pas dire que la présence d'une intention dans l'esprit d'un dirigeant soit suffisante pour que son comportement soit engagé. D'après Shapero (1982), il est nécessaire de tenir compte d'un élément qu'il appelle un "événement précipitatif" qui en fait peut inhiber ou provoquer le comportement potentiel en acte effectif.

-L'intention stratégique influence la vision stratégique

Réciproquement, l'intention stratégique peut influencer la vision stratégique. Ce que le dirigeant souhaite parvenir à réaliser et la façon dont il compte opérer pour y arriver peuvent conditionner la manière dont il se représente le futur et donc introduire des rigidités ou des biais. Quand par exemple un dirigeant est en phase de réalisation d'un projet d'envergure depuis plusieurs années mais qu'au cours de cette période les conditions d'exploitation ont changé, s'il conserve son intention stratégique, il peut être amené à maintenir une vision stratégique inadéquate ou à la faire évoluer dans un sens qui conforte ce qu'il est en train de réaliser. Dans la même veine, si un dirigeant souhaite de façon "irrationnelle" aller dans un sens particulier, il développera des justifications et des représentations cohérentes avec son dessein. De façon plus positive, l'intention stratégique peut influencer et conforter la vision stratégique dans le cas de la congruence, d'une bonne adéquation des représentations à l'objet recherché, et donc lorsque le dirigeant est en situation de consonance cognitive.

-L'action stratégique influence l'intention et la vision stratégiques

L'action stratégique peut influencer l'intention et la vision stratégiques en les faisant évoluer ou bien en les confortant. Logiquement, l'action stratégique doit concrétiser et donc conforter l'intention stratégique. Mais, il se peut que les effets des décisions et des actions ne soient pas conformes aux espérances et qu'il soit donc nécessaire de modifier la vision et l'intention stratégiques.

-La vision stratégique rationalise l'intention et l'action stratégiques

Bien qu'elle influence et conditionne largement l'intention et l'action stratégiques, la vision stratégique permet également de les rationaliser et de les justifier. Il ne faut pas y voir un aspect négatif. Un processus de prise de décision stratégique est généralement de nature itérative, fait d'allers et retours entre ce que l'on pense, ce que l'on souhaite, ce que l'on fait effectivement et ce que l'on est obligé de faire. La grille d'analyse proposée ne doit donc pas être considérée dans un sens particulier mais plutôt de façon systémique dans la mesure où les processus de rétroaction sont au moins aussi importants que les influences de départ. En effet, la vision, l'intention et l'action stratégiques s'élaborent et évoluent conjointement dans le temps.

-La vision, l'intention et l'action stratégiques en dynamique

Un processus de prise de décision et d'action stratégiques n'est jamais figé. Pour l'approcher et tenter de le comprendre, il est nécessaire de le considérer en dynamique. C'est la raison pour laquelle la vision, l'intention et l'action stratégiques s'élaborent et évoluent conjointement dans le temps. Il s'agit d'un processus interactif où l'évolution de l'une des caractéristiques du système peut avoir une incidence sur l'ensemble. La grille d'analyse proposée n'est donc pas figée elle aussi. Selon le contexte et les caractéristiques du dirigeant, elle a l'avantage de pouvoir se décliner en configurations types et idiosyncrasiques. On pourrait donc alors parler de configurations de processus décisionnels (Varraut, 1998).

Pour tenter d'appréhender et de saisir les processus complexes de prise de décision stratégique, il semble nécessaire de proposer une méthodologie qui permette d'explorer et d'explicitier le système référentiel de décision et d'action des dirigeants. Les notions de vision et d'intention stratégiques ainsi que leurs éventuelles relations doivent pouvoir être explicitées.

### **3. PROPOSITION DES GRANDS TRAITES D'UNE METHODOLOGIE D'APPROCHE DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE**

#### **3.1. Une approche cognitive exploratoire**

Sur le plan conceptuel et méthodologique, la présente contribution retient une perspective cognitiviste. En effet, les définitions retenues pour la vision et l'intention stratégiques s'inspirent largement de travaux réalisés en psychologie cognitive. Jusqu'ici les contributions centrées sur les notions de vision et d'intention stratégiques ont montré un certain nombre de limites sur le plan conceptuel ainsi que sur le plan opératoire, hormis Cossette (1993, 1994).

L'approche doit avant tout être exploratoire et capable d'exprimer les représentations des individus. La méthodologie sera donc plutôt de nature qualitative et axée sur des études de cas approfondies. La technique de la cartographie cognitive semble particulièrement bien

adaptée à l'objectif d'un tel type de recherche. Cossette et Audet (1994) définissent une carte cognitive "comme une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier". Dans ce cadre, les auteurs indiquent que la carte cognitive correspond "à la représentation d'un schéma, c'est-à-dire d'une structure cognitive servant de système référentiel à l'interprétation des événements et à l'action (Weick, 1979; Isenberg, 1986; Gioia, 1986; Lord et Foti, 1986).

Considérées comme des structures cognitives, la vision et l'intention stratégiques peuvent donc être représentées par des cartes cognitives. Ces dernières, pour être construites, nécessitent une collecte particulière des données.

### 3.2. Deux techniques de collecte

#### 3.2.1. Entretien non directif

Généralement pour construire des cartes cognitives, les chercheurs utilisent la technique de l'entretien semi directif ou non directif. Il s'agit pour l'interviewé de s'exprimer le plus librement possible sur un thème choisi par le chercheur. Ce dernier essaie d'intervenir le moins possible dans l'entretien, s'il le fait, c'est par des relances neutres de conversation pour essayer de ne pas influencer le récit de l'interviewé. Généralement enregistré, l'entretien est transcrit in extenso par le chercheur et analysé selon un protocole strict défini au préalable. Le but étant d'identifier les concepts et les liens qui lui permettront de construire la carte cognitive de la représentation mentale que le sujet développe à propos du thème choisi. Cette technique est particulièrement riche en ce qu'elle permet d'approfondir des points essentiels et donc d'obtenir des informations fines et propres au dirigeant puisqu'il les fournit de façon autonome, c'est-à-dire sans la sollicitation du chercheur. En d'autres termes, le chercheur ne suscite pas des réponses "attendues". Souvent dans les recherches, par les questions posées, on amène les dirigeants à réfléchir sur des problèmes auxquels ils ne s'intéressent pas ou qui ne les concernent pas. Par l'entretien non directif, le dirigeant évoque librement ce qui lui paraît important ou ce qui lui vient à l'esprit. Cette technique semble donc particulièrement adaptée à l'objectif de la recherche qui est celui de l'exploration et de l'explicitation du système référentiel des dirigeants. Si cette technique est pertinente pour collecter les données nécessaires à la construction des cartes, elle pêche par contre au niveau du processus de construction des cartes cognitives. En effet, bien que le protocole d'analyse s'applique à les définir, une très grande liberté échoit au chercheur quant aux règles de structuration des cartes, c'est-à-dire à leur mise en forme et donc à la mise en évidence des liens qui unissent les concepts. La subjectivité et donc les représentations personnelles du chercheur du discours émis par le dirigeant peuvent jouer un rôle déterminant dans le processus de construction des cartes. On demande généralement aux personnes interrogées de "valider" la construction du chercheur en confirmant ou infirmant la structure construite proposée et représentée par la carte cognitive. Cela peu s'avérer insuffisant. Pour pallier ce risque majeur d'introduction de biais par le chercheur, une deuxième technique de collecte des informations peut être utilisée.

#### 3.2.2. Grille d'exploration systématique

Pour collecter les données (les concepts et les liens) et jeter les bases d'une carte cognitive, Cossette (1993; 1994) propose d'utiliser ce qu'il appelle des grilles d'exploration systématique. Une version condensée est proposée ci dessous (schéma 2).

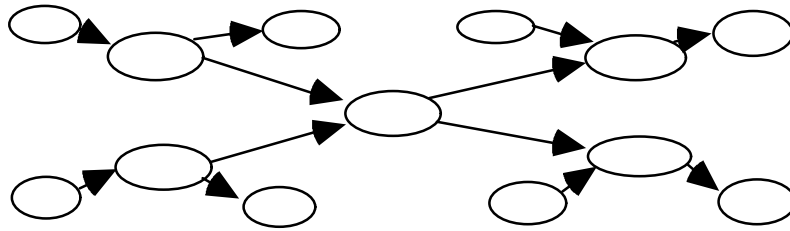


Schéma 2. Grille d'exploration systématique selon Cossette (1993)

Il est demandé au dirigeant de consigner au centre de plusieurs feuilles les éléments qui lui paraissent les plus importants pour caractériser sa vision stratégique, puis d'indiquer ceux qui lui sont associés. Le dirigeant peut ajouter autant de concepts et de liens qu'il le souhaite. Il n'est pas obligé de remplir toutes les bulles. Il peut utiliser un même concept autant de fois qu'il le désire. Le but de cette démarche est bien entendu de faire apparaître les concepts et les liens qui les unissent (comme dans le cas de l'entretien non directif), mais également de faire apparaître les bases de la structure de la carte cognitive par le dirigeant lui-même, ce qui réduit le rôle du chercheur dans cette étape et donc le risque de l'introduction de biais dans le processus de construction de la carte cognitive. Certes, ces grilles introduisent une contrainte de forme. Néanmoins, la plus grande liberté est laissée au dirigeant pour "remplir" les grilles.

L'utilisation de cette deuxième technique présente plusieurs avantages. Le premier est qu'elle permet de confirmer certains concepts lorsqu'ils apparaissent avec les deux techniques de collecte. Le second résulte de la visualisation instantanée des bases de la structure de la carte cognitive, ce qui donne au chercheur un point de départ "objectif" de la structure du système référentiel subjectif du dirigeant, pour construire la carte cognitive définitive du schème en question. Ces deux techniques permettent de faire émerger des informations différentes ou les mêmes mais d'une autre façon. L'entretien non directif permet d'obtenir des informations en profondeur. On exploite "un filon" d'informations. Le problème est que suivant l'orientation de départ, le dirigeant peut ne pas évoquer des éléments importants. Le risque est donc qu'il se focalise que sur une partie de la question. La seconde technique, par sa nature, permet au contraire, de faire émerger des données périphériques et de faire "le tour" du problème. Ces deux techniques ont donc tendance à être complémentaires. Elles permettent de pallier leurs carences mais aussi de croiser les informations (les concepts et les liens) et donc repérer celles qui sont vraiment importantes. L'inconvénient majeur réside dans l'alourdissement opératoire de la recherche.

Le but de l'utilisation de ces deux techniques de collecte est de construire trois cartes cognitives pour l'étude des processus de décision de chaque dirigeant.

### 3.3. Trois cartes cognitives

La vision stratégique est considérée comme une représentation mentale du futur et l'intention stratégique comme un état d'esprit qui combine but et moyens qui sont autant de tâches en instance. Ces notions s'apparentent donc à des structures cognitives, c'est-à-dire des schèmes sur lesquels les dirigeants s'appuient pour interpréter leur environnement et pour agir. dans celui-ci. Il est donc possible de les représenter par des cartes cognitives.

Pour tenter de saisir les processus de prise de décision stratégique d'un dirigeant, l'exploration et l'explicitation de sa représentation mentale du futur (vision stratégique) et de son intention stratégique peuvent s'avérer insuffisantes. En effet, il paraît nécessaire d'explorer

et d'expliciter également sa représentation mentale actuelle du présent de son entreprise. Pour tenter de comprendre comment et pourquoi il se représente le futur et comment il pense l'aborder (intention stratégique), il paraît opportun de considérer et représenter sa représentation du présent, en termes d'environnement, d'activités et d'organisation, par une troisième carte cognitive. Il serait nécessaire de mettre au point un protocole rigoureux d'analyse de chacune de ces trois cartes cognitives en termes de contenu (quels sont les concepts présents?) et de structure (comment s'articulent-ils?) pour pouvoir envisager comment chacune de ces structures cognitives s'influencent mutuellement et donc expliquent conjointement la démarche stratégique du dirigeant.

L'existence d'un "décalage" ou d'une "asymétrie" (en termes de contenu et de structure) entre la représentation du présent et la représentation du futur peut expliquer ou conditionner le développement, la présence ou l'évolution de l'intention stratégique (contenu et structure à rapprocher de ceux des représentations du présent et du futur). Lorsque l'on aurait explicité la représentation du présent et la représentation du futur de l'entreprise, on pourrait être en mesure de mieux comprendre l'intention stratégique et donc la ou les raisons pour lesquelles elle est apparue. Par la représentation qu'en donne le dirigeant et explicitée par une carte cognitive, on pourrait envisager comment l'intention stratégique conditionne et déclenche le comportement, et comment elle est poursuivie, c'est-à-dire quels sont les moyens concrets mis en oeuvre pour la réaliser.

## CONCLUSION

Cette communication a pour objectif d'apporter une modeste contribution à la compréhension des processus de prise de décision stratégique en proposant un nouvel éclairage conceptuel et les grandes lignes d'un cadre opératoire de recherche qu'il conviendrait de creuser. La grille d'analyse proposée peut être déclinée en un grand nombre de configurations. Sa structure même peut être modifiée pour illustrer un processus particulier. La finalité de la construction et de l'étude des cartes cognitives de la représentation du présent, de la vision et de l'intention stratégiques est d'essayer d'approcher leur contenu et leur structure, ce qui pourrait permettre d'envisager leur rôle et la façon dont elles influencent le processus de prise de décision stratégique. Il serait alors possible de représenter ce dernier par une configuration. Une fois que l'on aurait saisi son système référentiel subjectif de décision, cette configuration illustrerait la démarche stratégique du dirigeant à un moment donné de sa vie d'entrepreneur. On pourrait donc être en mesure d'évaluer avec lui la cohérence de son action et donc de son "cheminement" stratégique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen I.**, (1987), "Attitudes, Traits and Actions: dispositional prediction of behavior in social psychology", *Advances in Experimental Psychology*, 20, 1-63.
- Ajzen I.**, (1991), "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Ajzen I. & Fishbein M.**, (1980), "Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior", Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Avenier M-J** (1996), "la stratégie tâtonnante des interactions récursives entre vision et action stratégiques", GRASCE-URA CNRS, Aix-Marseille III, Note de Recherche No 96-01.
- Bayad M. & Nebenhaus D.**, (1995), "Recherche sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique", *Recherches sur la GRH*.
- Bennis W.** (1982), "Leadership transforms vision into action", *Industry Week*, Vol. 213.
- Bird B.** (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, 442-453.
- Bird B.** (1992), "The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture", *ETP Fall*, 11-20.
- Bird B. & Jelinek M.**, (1988), "The operation of Entrepreneurial Intentions", *ETP*, Winter, 21-29.

- Boyd N. & Vozikis G.** (1994), "The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions", ETP Summer 1994, 63-77.
- Campbell A. & Yeung S.** (1991), "Biref Case: Mission, Vision and Strategic Intent" Long Range Planning, Vol 24, No 4.
- Carrière J-B.** (1990), "La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique", RIPME, Vol 13, No 3-4.
- Collins J. & Porras J.** (1991), "Organizational Vision and Visionary Organizations", California Management Review, Fall, Vol 34, No 1.
- Collins J. & Porras J.** (1997), "Le secret des entreprises qui durent", L'Essentiel du Management, janvier. D'après Harvard Business Review, september-october 1996.
- Cossette P.** (1993), "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", Actes de la 39<sup>ème</sup> conférence de l'ICSB, Strasbourg.
- Cossette P.** (1994), "La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: Une étude de cartographie cognitive", in Compétitivité des PME et Marchés sans frontières, Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Octobre.
- Cossette P. et Audet M.** (1994), "Qu'est-ce qu'une carte cognitive?" dans Cartes cognitives et organisations, les Presses de l'Université Laval, Editions Eska.
- Coulson-Thomas C.** (1992), "Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality", Long Range Planning, Vol 25, No 1.
- D'Amboise G. & Bouchard S.** (1990), "De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations", WP 90-02, université de Laval.
- D'Amboise G. & Gasse Y.** (1989), "Vision stratégique et activités de planification: pour un modèle différent de recherche en PME", Communication au 34<sup>ème</sup> Congrès du Conseil International de la Petite Entreprise, Québec, Juin.
- Dörner M.** (1986), "Intention Memory and intention regulation" in F. Klix, H. Hagendorf (Eds) Human Memory and Cognitives Capabilities, Mechanisms and Performance, Elsevier, Science Publishers.
- Festinger L.** (1957), "A theory of cognitive dissonance", Stanford University Press.
- Filion L-J.** (1989), "Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser", RIPME, Vol 14, No 3.
- Fishbein M. & Ajzen I.** (1975), "Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to theory and recherche", New-York: Addison-Wesley.
- Gioia D. A.** (1986), "Conclusion: the state of the art in organizational social cognition: a personal view", p 336-356, dans H.P. Sims, Jr. et D.A. Gioia, "the thinking organization: dynamics and organizational social cognition". San Francisco: Jossey-Bass
- Gratton L.** (1994), "Implementing Strategic Intent: Human Resources Processes as a force of change", Business Strategy Review, Vol 5, No 1.
- Greffeuille J.** (1994), "Comment aider à la formulation d'une vision stratégique? Fondements théoriques et méthodes", IAE Aix-Marseille, WP No 421.
- Greffeuille J.** (1994), "Comment aider à la formulation d'une vision stratégique? Illustration de la démarche", IAE Aix-Marseille, WP No 422.
- Greffeuille J.** (1994), "Comment opérationnaliser la formulation d'une vision stratégique", IAE Aix-Marseille, WP No 423.
- Hamel G. & Prahalad C.** (1989), "Strategic Intent", Harvard Business Review, may-june.
- Harrel-Giasson F.** (1995), "Faut-il vraiment avoir de la vision?", Revue Gestion, Vol 20, No 3.
- Isenberg D. J.** (1986), "The structure and process of understanding", p 238-262 dans H.P. Sims, Jr. et D.A. Gioia, "the thinking organization: dynamics and organizational social cognition". San Francisco: Jossey-Bass
- Jeanblanc P.** (1994), "Les stratégies fondées sur les ressources, une issue dans les impasses concurrentielles. Une application au secteur du transport routier de marchandises en France", Annales du Management, 12<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE, Tome 2, CREGO IAE Montpellier.
- Koenig G.** (1990), "Management stratégique, vision, manoeuvres et tactiques", Nathan.
- Krueger N.** (1993), "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", ETP, Vol 18, No 1.
- Krueger N. & Carsrud A.** (1993), "Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior" Entrepreneurship and regional Development, Vol 5, No 4.
- Laroche H. & Nioche J-P.** (1994), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", Revue Française de Gestion, No 99.
- Larwood L., Falbe C., Kriger M. et Miesning P.** (1995), "Structure and Meaning of Organizational Vision", Academy of Management Journal, Vol 38, No 3.

- Lord R. G. et Foti R. J.** (1986), "Schema theories, information processing, and organizational behaviors", p 20-48 dans H.P. Sims, Jr. et D.A. Gioia, "the thinking organization: dynamics and organizational social cognition". San Francisco: Jossey-Bass
- Marchesnay M.** (1993), "Le management stratégique", Eyrolles Université, Collection Gestion
- Meekings A., Dransfield J. & Goddard J.** (1994), "Implementing Strategic Intent: The Power of an effective business Management Process", Business Strategy Review, Vol 5.
- Messeghem K. & Varraut N.** (1997), "Pour une approche cognitive du processus d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité de type ISO 9000 par le dirigeant propriétaire de petite entreprise", 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal, juin.
- Mintzberg H. & Waters J.** (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", SMJ, Vol 6.
- Mintzberg H.** (1973), "Strategy-Making in Three Modes" California Management Review, Vol 16, No 2, Winter.
- Nguyen-Xuan A., Richard J-F. & Hoc J-M.** (1990), "Le contrôle de l'activité", in Traité de Psychologie Cognitive: le traitement de l'information symbolique, Dunod, Paris.
- Nkongolo-Bakenda J-M., D'Amboise G. & Garnier B.** (1994), "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise", RIPME, Vol 7, No 1.
- Parikh L. & Neubauer F.** (1993), "Corporate Visioning", Internationale Review of Strategic Management, Vol 4.
- Ramanantsoa B.** (1993), "Les nouvelles approches stratégiques: un défi pour le contrôle de gestion", Problèmes Economiques, No 2317, mars.
- Schoemaker P.** (1992), "How to link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall.
- Searle J.** (1984), "La structure de l'action" in Du Cerveau au Savoir, Collection Savoir, Hermann Editeurs des Sciences et des Arts.
- Shapiro A.** (1982), "Social Dimensions of Entrepreneurship" in Kent et Al (Eds), Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith C.** (1994), "The Merlin Factor: Leadership and Strategic Intent", Business Strategy Review, Vol 5, No 1, Spring.
- Tregoe B., Zimmerman J., Smith J. & Tobia P.** (1991), "La vision stratégique en action", Les Editions d'Organisation
- Tubbs M. & Ekerberg S.** (1991), "The role of intentions in work motivation: implication for goal-setting theory and research" Academy of Management Review, Vol 16, No 1.
- Varela F.** (1996), "Approche de l'intentionnalité: de l'individu aux groupes sociaux", in L'organisation apprenante: l'action productrice de sens, Tome 1, Université de Provence, département Science de l'Education
- Varraut N.** (1998), "Pour une mise en relation des concepts des concepts de vision et d'intention stratégiques: configurations de processus de prise de décision stratégique", à paraître dans les Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE, 28 et 29 avril, IAE Nantes.
- Weick K.** (1979), "The Social Psychology of Organizing", 2nd edn (Reading MA: Addison-Wesley).
- Westley F. & Mintzberg H.** (1989), "Visionary Leadership and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol 10.
- Zalesnik A.** (1977), "Managers and Leaders: Are they different?", Harvard Business Review, Vol 55, may-june.