

**POUR UNE APPROCHE COGNITIVE DU PROCESSUS  
D'ADOPTION D'UNE DEMARCHE D'ASSURANCE DE LA  
QUALITE DE TYPE ISO 9000 PAR LE DIRIGEANT-  
PROPRIETAIRE DE PETITE ENTREPRISE**

**Karim MESSEGHEM et Nicolas VARRAUT**  
Chargés d'enseignement à l'Université de Montpellier I  
et chercheurs à l'ERFI  
Université de MONTPELLIER I  
ERFI  
14, rue du Cardinal de Cabrières  
34060 Montpellier  
Tél. : (33) 04 67 61 54 73  
Fax : (33) 04 67 66 06 96

Le développement des normes ISO 9000 touche tous les pays et tous les secteurs d'activités. L'Europe (notamment le Royaume Uni) est à l'origine de cette démarche de certification d'entreprise et de son développement. Selon l'AFAQ<sup>1</sup> (Lettre de l'AFAQ, octobre 1996), sur les 130 000 certificats d'entreprise délivrés fin 1995 dans le monde, près de 73 % l'ont été en Europe contre 8 % seulement en Amérique du Nord.

L'assurance de la qualité peut être définie, selon la norme ISO 8402, comme « *l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité* ». L'assurance qualité a longtemps été réservée à des secteurs tels que l'aéronautique, le nucléaire, l'armement (Froman, 1986). La promulgation des normes ISO 9000, en 1987, a permis d'ouvrir ces démarches à de nouveaux secteurs d'activités tels que les services, les transports, l'agro-alimentaire. Les grands donneurs d'ordres ont contribué, au sein de l'ISO<sup>2</sup>, au développement d'un modèle commun transposable à n'importe quel type d'entreprise. Les normes ISO 9001/2/3 fixent un certain nombre d'exigences relatives au système qualité qui peuvent aller de la conception à la mise sur le marché. La généralisation des modèles d'assurance de la qualité conduit de nombreux dirigeants, notamment de petites entreprises, à s'interroger sur leur pertinence par rapport à leurs activités. Est-il possible pour une petite entreprise d'adopter ces modèles d'assurance de la qualité ? Est-ce que les dirigeants de petites entreprises sont disposés à faire évoluer leurs organisations selon les canons des modèles ISO 9000 ?

---

<sup>1</sup> AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité, née en 1988, principal organisme de certification en France.

<sup>2</sup> ISO : International Organization for Standardization.

Cette contribution vise à apporter des éléments de réponse à ces questions à partir d'une approche cognitive. Nous allons nous intéresser au processus de décision d'adoption d'une démarche de certification d'entreprise, de sa genèse à sa mise en oeuvre. Nous allons nous focaliser sur le dirigeant-proprétaire de petite entreprise. Pour conduire cette réflexion, nous allons notamment nous appuyer sur les notions de vision stratégique et d'intention stratégique. On peut d'ores et déjà noter que le problème de la qualité s'intègre dans une stratégie plus globale. La qualité semble donc correspondre seulement à un aspect de la vision et de l'intention stratégiques, un aspect qui peut jouer un rôle majeur ou mineur selon le dirigeant et selon le contexte. La décision de se faire certifier peut s'inscrire dans une stratégie proactive de recherche d'avantage concurrentiel. Mais, elle peut également s'inscrire dans une stratégie réactive qui répondrait aux exigences des donneurs d'ordres, des clients, de la réglementation ou qui ferait suite à la certification d'un concurrent.

Dans le cadre de cette communication, nous allons essayer de proposer un cadre conceptuel destiné à mieux comprendre le processus de décision de mise sous assurance qualité. Dans une première partie, nous proposerons une grille d'analyse qui s'articule autour des concepts de vision stratégique et d'intention stratégique. Dans une deuxième partie, nous nous attacherons à montrer la pluralité des démarches et donc des parcours cognitifs possibles suivant les dirigeants.

## **I. Processus décisionnel de certification : Proposition d'un cadre conceptuel**

### **1. Vision et intention stratégiques: base conceptuelle du processus**

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* ». Puisque l'approche cognitive s'emploie à saisir les composantes des processus de prise de décision, elle semble donc appropriée pour explorer le processus d'adoption d'une démarche de certification menée par un dirigeant.

#### **1.1. Vision et intention stratégiques, deux notions complémentaires**

Les notions de vision et d'intention stratégiques, en tant que concepts, ont fait l'objet de contributions à partir de la fin des années 80.

Hamel et Prahalad (1989) sont les promoteurs de la notion d'intention stratégique ("*Strategic Intent*"). Une abondante littérature a repris les préceptes énoncés par ces auteurs pour enrichir et renouveler l'approche "*resource-based*". Notons que ces travaux sont pour la plupart centrés sur la grande entreprise et qu'ils n'adoptent pas une perspective cognitive.

Le terme vision a toujours été présent dans la littérature. Mintzberg (1973), lorsqu'il décrit les trois modes de formation de la stratégie, indique que dans le mode qualifié par lui d'entrepreneurial "...la stratégie est guidée par la vision personnelle du dirigeant...". C'est par l'intermédiaire de l'étude du leadership dans les grandes entreprises américaines (Zalesnik, 1977; Bennis, 1982) que la notion de vision s'est peu à peu hissée au rang de concept étudié pour lui-même. Ce n'est qu'à partir de la fin des années 80 que cette notion a fait l'objet de contributions propres, notamment par l'intermédiaire de Fillion (1989), D'Amboise et Gasse (1989), Westley et Mintzberg (1989) et Carrière (1990).

Tout au début des années 90, le concept de vision fut utilisé par la plupart des auteurs sans que de véritables réflexions soient menées sur la nature même de cette notion. Certains utilisent les notions de vision et d'intention stratégiques sans les différencier, implicitement (Parikh et Neubauer, 1993; Coulson-Thomas, 1992; D'Amboise et Bouchard, 1990; Gratton, 1994; Greffeuille, 1994; Nkongolo-Bakenda, D'Amboise et Garnier, 1993; Schoemaker, 1992; Smith, 1994; Tregoe, Zimmerman, Smith et Tobia, 1991) ou explicitement (Ramanantsoa, 1993). C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles le concept de vision stratégique est parfois critiqué. Harel Giasson (1995) qualifie même la notion de vision de "*fourre-tout*" conceptuel.

Bien qu'une différence de nature soit pressentie entre les notions de vision stratégique et d'intention stratégique, pourquoi les auteurs, dans leur immense majorité, les utilisent-ils indifféremment sans les différencier sur le plan de leur nature. Nous faisons l'hypothèse que c'est parce qu'elles sont susceptibles d'entretenir des relations dans l'esprit du dirigeant et qu'elles peuvent donc recouvrir des réalités proches.

Il faut attendre des travaux comme ceux de Cossette (1994) qui retient une approche cognitive et qui utilise la cartographie cognitive afin d'étudier la vision stratégique de dirigeants de PME pour, même si cela est relativement implicite, poser la question de la nature véritable de cette notion. Cossette définit la vision stratégique comme un « *...produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'"explications" (causes ou moyens) et de "conséquences" (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre* ». Cette définition s'appuie sur les travaux de Audet et Cossette (1994) qui indiquent qu'une « *...carte cognitive est 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* ».

A partir de ces éléments, il semble que l'on peut considérer la notion de vision stratégique comme une représentation mentale, présente dans l'esprit du dirigeant, du devenir de son entreprise. C'est en suivant et en approfondissant cette perspective que nous avons été

amenés à proposer notre définition de la vision stratégique et à nous poser la question de son articulation à la notion d'intention stratégique.

## **1.2. Pour une clarification de la vision stratégique et de l'intention stratégique**

Conformément à ce qui a été dit précédemment, nous suggérons de distinguer la vision et l'intention stratégiques. Il est donc indispensable de proposer une définition de chacune de ces notions.

### **1.2.1. Vision stratégique**

Après avoir approfondi la perspective cognitive, et après avoir également procédé à l'observation dans la littérature des points communs des différentes définitions de la vision stratégique proposées par les auteurs, nous avons choisi de définir cette dernière de la façon suivante:

**La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur, de son organisation et de son environnement.**

Une caractéristique importante à retenir est la dimension temporelle attachée à la vision stratégique. Nous verrons comment ce point peut permettre de relier la notion de vision stratégique à celle d'intention stratégique.

### **1.2.2. Intention stratégique**

Il existe trois points essentiels sur lesquels se rejoignent les auteurs. Il s'agit du fait que l'intention est caractérisée par un état mental. Il s'agit également du fait que la notion d'intention combine buts et moyens. Le dernier point concerne la dimension temporelle de l'intention.

Traitant du comportement humain volontaire, Searle (1984) indique que « *les actions se composent toujours de deux éléments, une composante mentale et une composante physique* ». Il ajoute que « *la composante mentale est une intention* ». Il précise que « *si tout va bien, la composante mentale cause la composante physique et la représente* ». Nguyen-Xan, Richard et Hoc (1990) indiquent que « *le cours de l'activité est défini par une tâche en cours et par des tâches en instance* ». Reprenant les travaux de Dörner (1986), ils définissent les intentions comme des tâches en instance.

Nous appuyant également sur les travaux de Bird (1988), nous choisissons de définir l'intention stratégique de la manière suivante:

*L'intention stratégique est 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 objet stratégique spécifique.*

Après avoir tenté de justifier notre approche cognitive de la décision de l'adoption d'une démarche de certification par un dirigeant et après avoir proposé des définitions des notions de vision et d'intention stratégiques, nous allons proposer un schéma de l'articulation de ces deux concepts sur lequel le processus de certification est censé s'appuyer.

### **1.3. Pour une articulation de l'intention stratégique à la vision stratégique**

La définition de Cossette citée plus haut de la vision stratégique et plus généralement l'approche cognitive suggèrent l'idée selon laquelle la pensée guide l'action. L'erreur souvent commise est le fait de penser que l'action résulte de la pensée et ne s'explique que par elle. Sans prendre de précautions, « *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* » (Laroche et Nioche, 1994). En ce qui concerne notre contribution, l'erreur serait d'imaginer que la décision d'adopter une démarche qui conduit le dirigeant à faire certifier son entreprise découle linéairement de son intention stratégique qui elle-même dépendrait de façon univoque de sa vision stratégique. Comme le soulignent Laroche et Nioche, « *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...* ». Il semble donc possible d'envisager plusieurs articulations possibles entre vision stratégique, intention stratégique et comportement.

#### **1.3.1. Trois articulations possibles**

Il est possible d'imaginer trois types d'articulation entre les notions de vision et d'intention stratégiques :

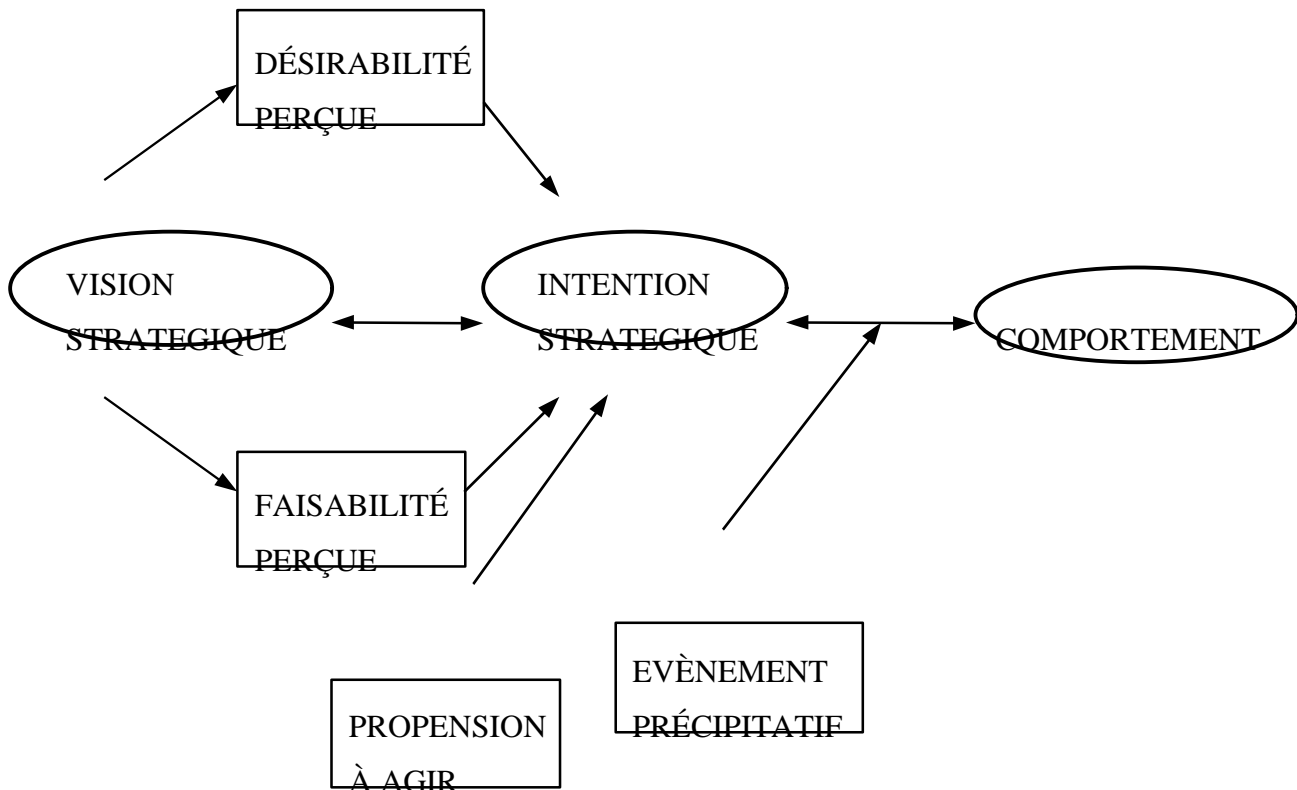
- *la démarche délibérée*, l'intention et l'action stratégiques dépendent de la vision stratégique;
- *la démarche de rationalisation*, la vision stratégique permet au dirigeant de justifier et donc de rationaliser a posteriori son intention et son action stratégiques. Dans ce cas, la vision stratégique dépendrait de l'intention stratégique et de l'action;
- *la démarche interactive*, on peut imaginer que la vision, l'intention et l'action stratégiques s'élaborent conjointement dans le temps. Dans ce cas, il paraît concevable de considérer qu'aucune n'a d'antériorité sur les autres.

Ces trois possibilités ne sont pas antinomiques, bien au contraire. Elles peuvent fort bien se combiner. En effet, suivant les stades du processus, elles peuvent très bien se succéder ou se superposer. C'est à dessein que nous les distinguons. Bien que les trois présentent un intérêt certain, nous choisissons de nous arrêter sur la première. Nous pensons que la démarche délibérée et la démarche interactive peuvent présenter de fortes similitudes sur le plan conceptuel. La démarche de rationalisation ne nous intéresse pas directement dans la mesure où il s'agit de justifier ou de rationaliser a posteriori un choix, celui de faire certifier ou non l'entreprise. La **démarche délibérée**, à notre sens, est celle qui permet d'explorer au mieux le processus d'adoption d'une démarche de certification. En effet, s'interrogeant plus ou moins consciemment sur la situation actuelle et sur l'avenir de son entreprise, un dirigeant peut être amené à se poser un certain nombre de questions relatives à la qualité en général et à la certification en particulier. De ces interrogations, une représentation du présent et d'un futur peut émerger dans son esprit et une intention stratégique en dépendre dans la mesure où le décalage entre représentation du présent et représentation du futur peut créer une tension psychologique. Le fait de faire certifier l'entreprise peut alors être perçu comme un élément déterminant permettant la réalisation de l'intention stratégique. Notons également que le premier type d'articulation correspond souvent à la situation dans laquelle se trouve un intervenant lorsqu'il est contacté par un chef d'entreprise. En effet, le dirigeant "désemparé" peut avoir une certaine représentation de sa situation présente et de son avenir, et du problème de la qualité à travers la certification, mais ne pas savoir quoi faire. C'est à ce moment là qu'il peut être amené à prendre contact avec un consultant qui peut l'aider à développer et choisir une orientation stratégique.

Nous allons présenter un schéma qui met en relation la vision stratégique, l'intention stratégique et le comportement. Nous pensons que ces notions peuvent ne pas expliquer à elles seules le processus de prise de décision de faire certifier l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons emprunté un certain nombre d'éléments au modèle de Shapero (1982) qui accorde une place centrale au concept d'intention pour expliquer la décision et le comportement entrepreneurial. Il ne qualifie pas l'intention de stratégique et son modèle n'intègre pas le concept de vision stratégique. Nous pensons cependant que les quatre éléments qu'il présente dans son modèle: désirabilité perçue, faisabilité perçue, propension à agir et événement précipitatif, sont susceptibles de compléter et d'enrichir notre grille d'analyse de l'articulation entre vision stratégique, intention stratégique et comportement. Shapero présente la **désirabilité** et la **faisabilité perçues** comme des variables médiatrices entre des influences exogènes et l'intention. Selon cet auteur, la **propension à agir** a une incidence exogène sur l'intention. **Événement précipitatif** quant à lui est présenté comme une variable modératrice entre l'intention et le comportement. Précisons que notre schéma ne respecte pas complètement la structure et le contenu du modèle de Shapero. En effet, nous

avons choisi d'explorer les relations que peuvent entretenir la vision et l'intention stratégiques dans l'esprit du dirigeant. Nous utilisons simplement une partie de la structure et donc un certain nombre d'éléments du modèle de Shapero pour étoffer notre réflexion.

La figure 1 illustre notre conception du processus d'articulation entre vision stratégique, intention stratégique et comportement de mise en oeuvre, au sein duquel peut s'inscrire le processus relatif à la décision de faire certifier l'entreprise.



### 1.3.2. De la vision stratégique à l'intention stratégique

Nous suggérons que la vision stratégique peut exercer une influence déterminante sur l'émergence d'une intention stratégique. Nous tenons compte du fait que cette dernière peut rétroagir sur la première. La définition que nous avons retenue de la vision stratégique ne se limite pas à la seule représentation du futur mais tient compte également de la représentation du présent pour le dirigeant. Nous pensons que la prise en compte de la dimension temporelle attachée à la notion de vision stratégique est nécessaire dans la mesure où elle permet de faire apparaître une tension psychologique dans l'esprit du dirigeant. Cette tension pourrait être à l'origine de l'émergence d'une intention stratégique qui s'attacherait à atteindre l'état futur envisagé dans le cadre de la vision stratégique.

L'analyse de la relation (voire de l'interaction) qui peut exister entre vision et intention stratégiques peut être enrichie à l'aide des notions de désirabilité perçue, de faisabilité perçue et de propension à agir. **La faisabilité perçue** par le dirigeant correspond,

selon nous, à sa perception de sa capacité de mener à terme et avec succès, un projet qui s'intègre dans la composante "futur" de sa vision stratégique (sa représentation présente du futur). **La désirabilité perçue** s'apparente à la perception de son désir de voir aboutir son « projet ». **La propension à agir** caractérise un trait de personnalité relatif au dynamisme du dirigeant et donc à sa capacité à mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour parvenir à ses fins. Nous considérons que c'est de la **combinaison** des influences de la vision stratégique (la tension qu'elle peut provoquer), de la faisabilité perçue, de la désirabilité perçue et de la propension à agir que pourra émerger une intention stratégique.

### **1.3.3. De l'intention stratégique au comportement**

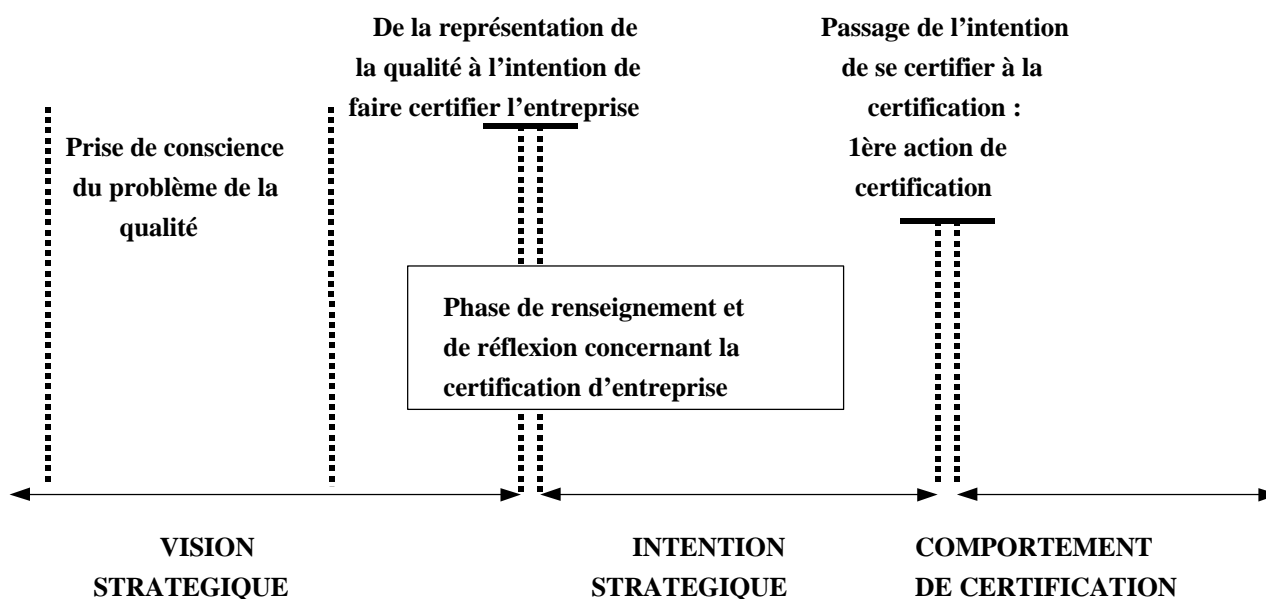
Le passage de l'intention stratégique au comportement peut être expliqué par la force de l'intention (Bird, 1988; Dörner, 1986). Nguyen-Xan, Richard et Hoc (1990) indiquent que *« la force d'une intention (...) dépend (...) de la proximité temporelle de la date limite permise pour sa réalisation: la force est maximale au point de l'échelle temporelle qui correspond au moment où il reste juste assez de temps avant la date limite pour réaliser la tâche... »*. Shapero qui s'inspire des travaux de Ajzen et Fishbein (1980), indique que le concept d'intention est le meilleur prédicteur du comportement planifié. C'est pour cette raison qu'il le place au centre de son modèle du processus entrepreneurial. Notons que **l'événement précipitatif** peut aussi apparaître comme une information jugée déterminante par le dirigeant.

La combinaison des diverses influences dépendra de facteurs contextuels ainsi que facteurs personnels propres au dirigeant. Nous serons donc certainement amenés à observer une pluralité de parcours stratégiques et par conséquent plusieurs façons d'aborder le problème de la certification. A partir de l'ensemble de ces éléments, nous proposons un cadre conceptuel du processus d'adoption d'une démarche de certification menée par un dirigeant-propriétaire de petite entreprise qui peut être interprétée en termes de vision et d'intention stratégiques.

## **2. Les étapes du processus de décision de certification**

Le processus d'adoption d'une démarche de certification s'intègre normalement dans une perspective plus large. En effet, le fait qu'un dirigeant décide de faire certifier l'entreprise qu'il dirige, doit normalement servir un but plus général. C'est pour cette raison que les notions de vision et d'intention stratégiques sont en toile de fond dans la figure 2.





**Figure 2. Cadre conceptuel du processus d'adoption d'une démarche de certification d'entreprise par un dirigeant-proprétaire de petite entreprise.**

Le schéma ci-dessus s'efforce d'intégrer le processus d'adoption d'une démarche de certification dans une démarche stratégique globale constituée par l'articulation des notions de vision et d'intention stratégiques.

### **2.1. De la représentation de la certification à l'intention de faire certifier l'entreprise**

La figure 2 propose une période, à partir de et pendant laquelle, la prise de conscience du problème de la qualité commence à prendre de l'importance dans la vision stratégique du dirigeant. En effet, un certain nombre d'informations ou d'événements peuvent conduire le dirigeant à s'interroger sur le problème de la qualité et sur l'intérêt de faire certifier son entreprise. Il peut s'ensuivre une phase de renseignement et de réflexion plus active concernant la certification. Ce peut être au cours de cette phase que peut intervenir la transition d'une simple représentation de la qualité et de la certification dans la vision stratégique, à l'intention de faire certifier l'entreprise. On peut faire l'hypothèse que cette transition coïncide avec la période où l'intention stratégique se « maille » à la vision stratégique. Néanmoins, il faut pour cela qu'aux yeux du dirigeant, la certification apparaisse comme l'un des moyens qui peut lui permettre de réaliser son intention stratégique. On voit donc que la certification peut apparaître comme un objectif poursuivi pour lui-même, mais également comme un moyen permettant d'atteindre un but plus général. Il sera alors intéressant de repérer comment la vision stratégique, la désirabilité perçue, la faisabilité perçue et la propension à agir se combinent-elles pour faire émerger l'intention stratégique, et plus particulièrement l'intention du dirigeant de faire certifier son entreprise.

## **2.2. De l'intention de faire certifier l'entreprise à la première action de certification**

Dans la figure 2, une seconde période critique est à envisager, celle où le dirigeant passe de l'intention de faire certifier l'entreprise à la première action de certification. Ce moment peut correspondre à l'instant où le dirigeant commence à réaliser son intention stratégique. Une double transition semble donc s'opérer à ce niveau. Est-ce l'intention stratégique qui joue un rôle déterminant? Est-ce un événement ou une information qui précipite le passage de la décision au comportement de certification? Serait-ce une combinaison de ces deux éléments qui conduirait le dirigeant à réaliser son intention stratégique en concrétisant l'intention de faire certifier l'entreprise?

Dans le cadre de cette première partie, nous avons proposé une base conceptuelle à l'aide des notions de vision et d'intention stratégiques pour tenter d'explorer le processus de prise de décision de certification. Dans la seconde partie de cette communication, nous allons essayer de discuter cette base conceptuelle et de proposer deux types de parcours cognitifs possibles pour l'adoption d'une démarche de certification.

## **II- Discussion du processus décisionnel : Pluralité des démarches**

L'objet de cette partie est d'analyser le processus de prise de décision relatif à la mise sous assurance qualité, à partir de la grille d'interprétation que nous avons proposée dans la première partie.

Le dirigeant peut avoir une représentation du processus de certification d'entreprise plus ou moins claire. Sa connaissance est liée à ses expériences passées, à son réseau relationnel et à son écoute de l'environnement. Cette information est plus ou moins disponible selon les secteurs. Dans des secteurs tels que l'automobile, l'armement, les informations concernant l'assurance qualité sont largement répandues. Dans d'autres secteurs, la mise sous assurance qualité reste un phénomène assez récent et limité à des entreprises de grande taille. Dans ce dernier cas, la représentation du dirigeant relative à la mise sous assurance qualité risque d'être floue. Or, lorsque la représentation n'est pas claire, le dirigeant peut avoir du mal à développer ses intentions et donc la probabilité de survenance du comportement risque d'être faible, si l'on s'en tient à la théorie du comportement planifié proposée par Ajzen et Fishbein.

La définition que nous avons proposée de la vision stratégique ne se limite pas à la seule représentation du futur de l'organisation et de son environnement mais intègre également la dimension présente. Le passage de la vision stratégique à l'intention stratégique peut traduire la tension qui peut exister entre la représentation du présent et celle du futur. Ainsi, la

décision de mise sous assurance qualité peut s'expliquer par le décalage entre la situation présente où l'entreprise ne parvient pas à instaurer un certain degré de confiance et une situation future où la pérennité ou la croissance de l'entreprise passe par une bonne réputation liée à la qualité. Ce schéma se retrouve dans les industries agro-alimentaires. En effet, les entreprises qui se lancent dans cette démarche anticipent un durcissement des relations, dans le domaine de la qualité, avec certains de leurs clients tels que les entreprises de la grande distribution, alors que ces exigences ne sont pas encore explicites.

La vision stratégique ne va pas nécessairement donner naissance à une intention stratégique et un comportement. Pour comprendre la relation entre vision, intention et comportement, nous avons montré qu'il est pertinent de tenir compte de quatre concepts : la faisabilité perçue, la désirabilité perçue, la propension à agir et l'événement précipitatif. Nous allons essayer de comprendre le processus de décision relatif à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité, en analysant ces quatre concepts. Puis, nous proposerons une typologie des processus de prise de décision en distinguant les processus réactifs des processus proactifs.

## **1- Analyse du processus de décision à partir de quatre variables clés.**

Nous souhaitons, dans le cadre de cette contribution, privilégier le processus de décision et non pas la mise en oeuvre de l'assurance qualité. Les quatre variables clés sont des concepts qui vont nous permettre d'éclairer le passage voire l'interaction entre vision stratégique, intention stratégique et déclenchement du comportement.

### **1.1. La faisabilité perçue**

La faisabilité perçue du projet de mise sous assurance qualité repose à la fois sur la perception par le dirigeant de ses capacités à mettre en oeuvre cette démarche ainsi que sur sa perception des capacités de son organisation à adopter cette approche.

Le dirigeant peut s'interroger sur la capacité de son entreprise à évoluer. En effet, la mise sous assurance qualité peut constituer une révolution organisationnelle dans la mesure où l'entreprise doit passer d'une culture orale à une culture écrite, doit définir de façon précise les responsabilités de chacun notamment en matière d'obtention de la qualité, doit mettre en place un système d'information interne, doit formaliser sa stratégie qualité et la traduire sous forme de plan. La culture organisationnelle peut constituer un obstacle à la conception d'un système d'assurance de la qualité.

Le rôle du dirigeant de petite entreprise est très important dans la mise en place d'un modèle d'assurance qualité. Et donc la faisabilité perçue dépend dans une large mesure de sa perception de ses capacités à faire évoluer l'organisation et sa culture. Schein (1991) insiste sur le rôle du dirigeant qui est capable de modifier les formes de représentation des membres

de l'organisation grâce à la formation et à la socialisation, notamment dans les entreprises de petite taille. Mintzberg (1989) évoque ce rôle du dirigeant de petite entreprise dans sa présentation des organisations de type entrepreneurial. Le leader visionnaire est décrit par Mintzberg et Waters (1985) comme « *un individu ayant un contrôle personnel de l'organisation et capable d'imposer sa vision* ». Il apparaît donc que le succès de la mise sous assurance qualité dépend largement de l'engagement du dirigeant. Pour que le dirigeant se lance dans cette démarche, il doit avoir la volonté de faire évoluer la culture organisationnelle et le fonctionnement organisationnel, mais **aussi avoir le sentiment qu'il en est capable** (Bird & Jelinek, 1988). Toutefois, cette évolution de l'entreprise risque de poser certaines difficultés. On peut se demander si le dirigeant perçoit ces risques (financiers et organisationnels) et s'il se sent capable de les surmonter. Certains biais cognitifs ont pour effet d'amplifier ces risques, tandis que d'autres biais conduisent à une sous-estimation voire à une ignorance de ces mêmes risques (Schwenk, 1985).

## **1.2. La désirabilité perçue**

La désirabilité perçue fait référence à l'attractivité du projet pour le dirigeant. Cette attractivité peut être analysée soit par référence à l'organisation soit par référence aux relations avec l'environnement.

Le dirigeant peut être intéressé par la mise sous assurance qualité dans la mesure où cette démarche peut constituer pour l'entreprise un projet mobilisateur. En effet, tous les membres de l'organisation sont concernés et peuvent apporter leur contribution. En outre, le fait d'obtenir un certificat d'assurance qualité peut être perçu par les salariés et le dirigeant comme une consécration, comme la reconnaissance des efforts réalisés pour répondre aux exigences des clients.

La désirabilité perçue peut s'apprécier par rapport aux relations avec l'environnement. Le fait d'appartenir à une organisation professionnelle peut encourager le dirigeant à se lancer dans cette démarche. Par exemple, dans la région Languedoc-Roussillon (Sud de la France), l'ARIA (Association Régionale des Industries Agro-alimentaires) a encouragé ses membres à se lancer dans des démarches d'assurance qualité. Les entreprises qui ont obtenu un certificat ISO 9002 ont bénéficié du soutien de l'ARIA à travers des formations, la constitution de réseaux entre entreprises non concurrentes dans le domaine de la qualité. Pour une petite entreprise agro-alimentaire, disposer d'un certificat ISO 9002 constitue encore un avantage concurrentiel dans la mesure où peu d'entreprises y sont parvenues et dans la mesure où il s'agit d'une démarche lourde et longue à mettre en oeuvre. S'agit-il d'un avantage concurrentiel durable ? Selon J. Barney (1991), « *Dans certaines circonstances, la première entreprise qui met en oeuvre une stratégie dans une industrie peut obtenir un avantage concurrentiel durable sur les autres entreprises. Cette entreprise peut obtenir l'accès à des*

*canaux de distribution, bénéficiaire d'une rente, se constituer une bonne réputation : bien avant que les autres entreprises se lancent dans cette stratégie. Ainsi, le pionnier (first moving firm) peut accéder à un avantage concurrentiel durable ».*

### **1.3. La propension à agir**

La propension à agir est très importante et conditionne le succès d'une démarche de mise sous assurance qualité. L'absence de propension à agir conduirait à l'inhibition selon Krueger (1993). L'engagement de la direction est souvent évoqué dans la littérature sur la gestion de la qualité comme un facteur de succès. Un chapitre de la norme ISO 9001/2/3 est consacré à la responsabilité de la direction. Dans une enquête réalisée par l'AFAQ, il apparaît que la principale cause de non conformité lors des audits qu'elle réalise est liée au non respect de ce chapitre. Selon ce point de la norme, le dirigeant doit avoir une représentation claire du processus de mise sous assurance qualité et il doit être capable de la traduire sous forme de plans. Il doit donc être en mesure de faire partager sa vision à l'ensemble des membres de l'organisation. Cependant, le dirigeant peut très bien avoir une forte propension à agir tout en ne souhaitant pas jouer un rôle moteur dans le processus de certification, en recrutant, par exemple, un responsable qualité.

### **1.4. Événement précipitatif**

Le processus de décision de mise sous assurance qualité peut être influencé par un événement précipitatif tel que l'évolution de la réglementation, l'évolution des relations interentreprises.

L'évolution de la réglementation peut constituer un événement précipitatif. Par exemple dans l'agro-alimentaire, les entreprises européennes sont encouragées à se lancer dans des démarches d'assurance qualité. La directive 93/43 CEE rend pénalement et civilement responsables les producteurs, transformateurs et distributeurs en matière de sécurité alimentaire. Pour exercer cette responsabilité, les fabricants doivent utiliser des outils spécifiques de maîtrise de la sécurité alimentaire. Cette directive propose notamment de recourir à l'assurance qualité sous sa forme certification d'entreprise. Toutefois, cette démarche est présentée comme une démarche volontaire ce qui atténue le rôle événement précipitatif. Cependant, l'assurance qualité est adoptée par certaines entreprises, ce qui peut encourager les concurrents à se lancer dans la démarche.

Dans certaines industries, le maintien de la relation avec certains clients est conditionné par la détention d'un certificat d'assurance qualité. Dans l'automobile, on observe cette situation. Les dirigeants n'ont pas le choix, s'ils souhaitent conserver leurs relations avec leurs principaux clients, ils sont obligés d'adopter des modèles d'assurance de la qualité tels que le modèle EAFQ (Evaluation Aptitude Qualité des Fournisseurs) lancé en 1987 à l'initiative des

constructeurs Renault et PSA-Peugeot-Citroën qui est complémentaire au modèle ISO 9001. Les équipementiers n'ont pas d'autonomie de décision. Comme le souligne M.J. Gava (1996), les fournisseurs qui n'ont pas été en mesure de répondre à ces exigences ont été exclus. Ainsi en dix ans, le nombre de fournisseurs de PSA-Peugeot-Citroën est passé de 2 200 à 800, au niveau européen. Cette tendance à réduire le nombre de fournisseurs encourage les dirigeants de petite entreprise à se lancer dans des démarches d'assurance qualité. Toutefois, le fait d'être certifié ne constitue qu'une condition nécessaire mais non suffisante à l'élaboration de relations durables.

A l'aide de ces quatre éléments, nous avons essayé d'éclairer les relations qui existent entre vision stratégique, intention stratégique et comportement. Toutefois, la relation entre ces concepts ainsi que l'importance de ces concepts dépendent de la nature du processus de décision.

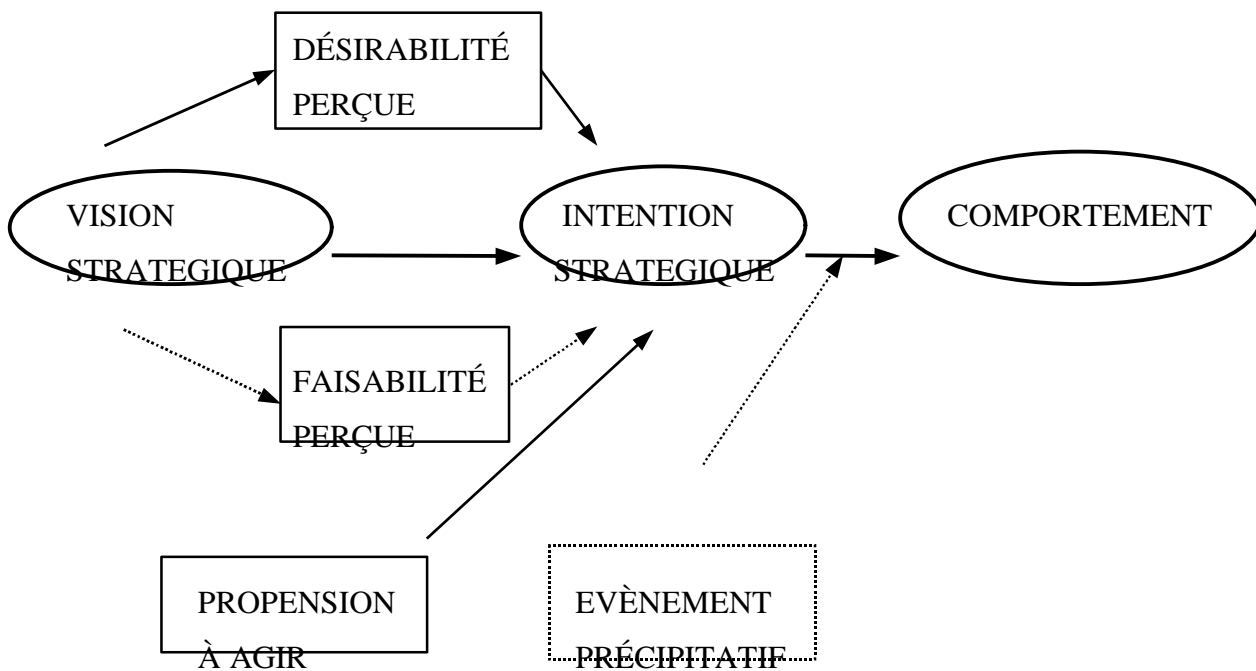
## **2. Nature du processus de décision**

La démarche de certification d'entreprise constitue un investissement immatériel. A. Guillon (1993) montre qu'il est possible de distinguer deux types de processus de prise de décision d'adoption d'un investissement immatériel selon l'attitude proactive ou réactive du dirigeant de petite entreprise. Ces deux processus doivent être perçus comme les extrémités d'un continuum.

### **2.1. Processus proactif**

Bateman et Crant (1993) ont proposé une définition de l'attitude proactive : « *The prototypic proactive personality, as we conceive it, is one who is relatively unconstrained by situational forces, and who effects environmental change. (...) Proactive people scan for opportunities, show initiative, take action, and persevere until they reach closure by bringing about change. They are pathfinders (Leavitt, 1988) who change their organization's mission or find and solve problem* ». Le processus proactif est caractéristique des stratégies entrepreneuriales. Selon Mintzberg (1973), les stratégies entrepreneuriales peuvent être définies par la recherche active de nouvelles opportunités. Cette recherche de nouvelles opportunités peut se traduire par le lancement de nouveaux produits, l'adoption de nouvelles technologies ou de **nouveaux modes de gestion**.

La figure 3 illustre le processus proactif. Elle met en évidence l'enchaînement entre vision stratégique intention stratégique et mise sous assurance qualité.



**Figure 3- Processus de décision de type proactif**

La vision stratégique du dirigeant va jouer un rôle très important. Si le dirigeant considère que la certification d'entreprise peut apparaître comme un moyen de se constituer un avantage concurrentiel, la désirabilité sera forte. La faisabilité perçue ne va pas jouer un rôle déterminant dans la mesure il va avoir tendance à considérer qu'il est en mesure de faire évoluer les choses. Dans certains cas, le dirigeant peut même avoir tendance à éluder les risques organisationnels, financiers suscités par la mise sous assurance qualité. Palich et Bagby (1995) ont vérifié l'existence de ces **biais cognitifs** chez les entrepreneurs : « *In accord with cognitive theory, we averred that entrepreneurs may not actually prefer to take risks; rather, due to schema accessibility, they simply tend to associate business situations with cognitive categories that suggest more favorable attributes* ». Schwenk (1984) évoque ce biais cognitif dans le processus de décision sous le terme d'illusion de contrôle.

On risque d'observer une forte propension à agir notamment si peu d'entreprises se sont lancées dans la démarche. Dans les industries agro-alimentaires, les entreprises qui se sont lancées dans une démarche d'assurance qualité ne se sont pas vues imposer la mise sous assurance qualité. Elles ont bénéficié de la part des organisations professionnelles d'informations sur la démarche et sur les possibilités de financements, comme la plupart des autres entreprises. Les dirigeants de ces entreprises ont anticipé un durcissement des relations interentreprises dans ce secteur ou se sont lancés dans cette démarche pour promouvoir un partenariat avec leurs clients.

Les événements précipitatifs ne vont pas jouer un rôle important dans le passage de l'intention au comportement. L'entrepreneur n'attend pas un message explicite de l'environnement pour déclencher le processus de certification, bien au contraire il l'anticipe. Il est à l'écoute de son environnement, il n'hésite pas à jouer un rôle actif dans les organisations professionnelles pour disposer d'informations et pour se créer un réseau relationnel. La mini-étude de cas ci-dessous illustre ce processus proactif.

#### Mini-étude de Cas 1

Monsieur A. a repris l'entreprise familiale après avoir travaillé dans un service marketing d'une grande entreprise électronique. Cette entreprise de la région de Nîmes a connu de graves inondations en 1989. Le dirigeant a décidé de construire une nouvelle unité qui réponde aux normes CEE. Cette entreprise a donc été l'une des premières à bénéficier de l'agrément CEE en 1991. Cette mise aux normes très rapides a eu des effets très positifs en termes de réputation tant auprès des circuits de distribution que de certains grands concurrents pour lesquels elle réalise de la sous-traitance de capacité. Cet avantage concurrentiel n'étant pas durable, M. A. a envisagé de se lancer dans une démarche d'assurance qualité. Selon lui, la mise aux normes ISO 9002 devait lui permettre d'atteindre quatre objectifs : *la pérennité, la diminution des coûts de non-qualité, l'élaboration d'un projet d'entreprise et la différenciation*. **Cette volonté d'adopter la norme ISO 9002 s'inscrivait dans une intention stratégique plus large marquée par le désir de tisser des relations durables avec la grande distribution.** La faisabilité perçue du projet ne semble pas avoir joué un rôle important dans son processus de prise de décision. La représentation qu'il avait de cette démarche s'appuyait sur des informations relativement imprécises. En outre, la formulation très vague des normes ISO 9000 ne permet pas de se représenter précisément les implications organisationnelles d'une telle démarche. En 1992, M. A. a lancé ce projet. Il a fallu deux ans pour sensibiliser le personnel, expliquer la démarche. Le manque de moyen ne permettait pas d'atteindre l'objectif. M. A. a alors décidé d'intensifier ses relations avec l'ARIA pour bénéficier de leurs soutiens. Il a recruté un responsable qualité pour se faire aider dans cette tâche. Dix-huit mois plus tard cette entreprise de 26 salariés obtenait le certificat ISO 9002. Selon M. A., les deux premières années ont été indispensables dans la mesure où il a fallu faire évoluer les représentations de l'ensemble des membres de l'organisation. Ce bouleversement de la culture d'entreprise explique pourquoi la deuxième phase n'a nécessité finalement que dix-huit mois.

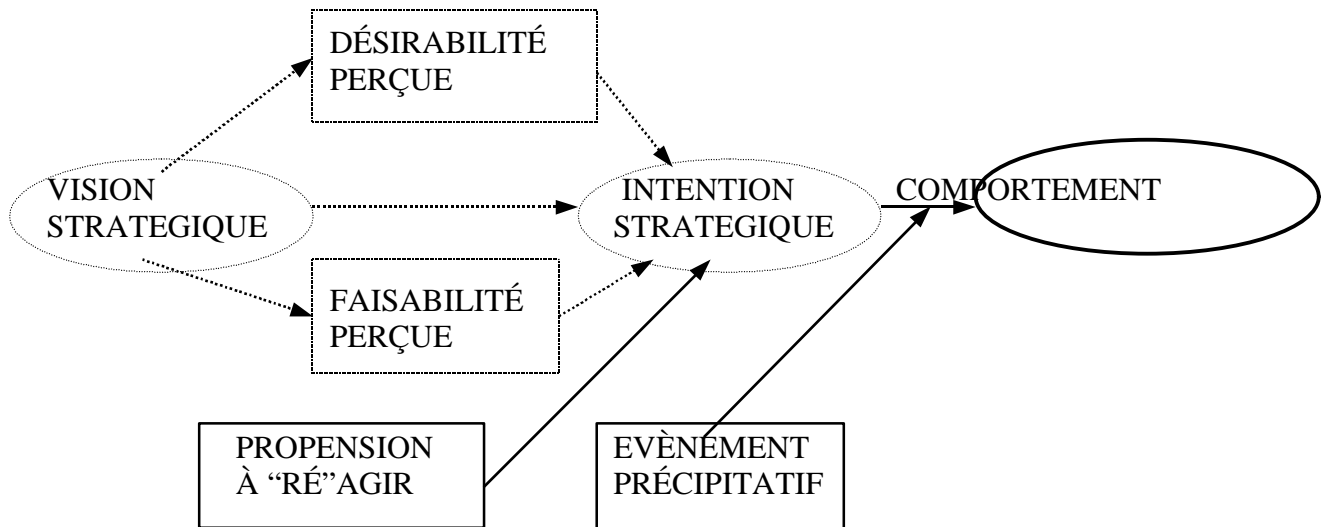
## 2.2. Processus réactif

Bateman et Crant (1993) préfèrent parler d'attitude passive qu'ils définissent comme : « *Other people, who would not be so classified, are relatively passive – they react to, adapt to, and are shaped by their environments. (...) They show little initiative, and rely on others to be forces for change* ».

Le processus de prise de décision est caractéristique de la stratégie adaptative. Lorsque le dirigeant a plutôt une attitude réactive (Figure 4), la vision stratégique et l'intention stratégique ne semblent pas jouer un rôle déterminant. L'événement précipitatif est au coeur



du processus de prise de décision. Cet événement précipitatif peut être le durcissement des conditions d'achat imposées par certains clients, notamment en termes de qualité. Le dirigeant se doit de mettre en place cette démarche s'il souhaite assurer la continuité de son entreprise. Sa marge de liberté est beaucoup plus faible.



**Figure 4- Processus de décision de type réactif**

La désirabilité perçue peut être influencée par l'événement précipitatif. Par exemple, le fait qu'un concurrent soit certifié peut inciter le dirigeant à se lancer dans une démarche d'assurance de la qualité. La mise aux normes peut constituer un défi pour le dirigeant

La faisabilité perçue ne va pas jouer un rôle important dans le processus de décision. En effet, il ne s'agit pas, pour le dirigeant, de savoir si cette démarche est adaptée à l'entreprise mais de savoir comment répondre à ces nouvelles exigences.

La propension à agir est faible en l'absence d'événement précipitatif et devient forte en sa présence. Dans le schéma ci-dessus nous avons préféré parler de propension à réagir. Ainsi, le dirigeant peut avoir la volonté de se lancer dans cette démarche et s'impliquer pour faire aussi bien qu'un concurrent ou pour répondre à de nouvelles exigences de ses clients.

## Mini-étude de Cas 2

Monsieur Z. se décrit comme un fils d'agriculteur qui croit aux valeurs de la terre, à la bonne cuisine. Il a repris il y a quelques années l'entreprise familiale qui fabrique des plats cuisinés et des produits typiques de la région nîmoise. La mise aux normes CEE a été vécue comme un passage obligé qui a nécessité un lourd investissement d'environ 6 MF. Les charges financières s'élèvent à 150 000 F par mois. M. Z est contraint de privilégier la croissance de son affaire pour amortir ses investissements et pour atteindre une certaine taille pour pouvoir pérenniser ses relations avec la grande distribution. Il souhaite doubler ou tripler son chiffre d'affaires. A l'origine, ils étaient trois, maintenant ils sont huit. Ils regrettent le temps où les relations étaient plus familiales et moins revendicatives. Il a embauché une personne qui s'occupe davantage de la production car il ne souhaite plus participer aux tâches de fabrication, il préfère se consacrer aux activités commerciales. Il n'a pas hésité à participer au SIAL et investir 50 000 F dans cette manifestation. Il a obtenu une cinquantaine de contacts dont une dizaine semblent prometteurs notamment à l'exportation. Pour intensifier ses relations avec la grande distribution il a recruté deux vendeurs multiscartes dont l'un est un ancien responsable des achats chez Carrefour. Il ne se sent pas à la hauteur pour aller négocier avec la grande distribution et souhaite bénéficier de l'expérience et du réseau de relations de ses vendeurs. Cette phase d'apprentissage lui semble indispensable pour connaître tous les secrets du référencement et pour se créer à son tour un réseau. Son entreprise réalise 20 % de son chiffre d'affaires avec la grande distribution et souhaite réaliser 60 % dans les années à venir. La mise aux normes CEE oblige une plus grande rigueur en matière de gestion de la qualité essentiellement dans le domaine de l'hygiène. M. Z. a dû mettre en place la méthode HACCP en faisant appel à un cabinet de consultant pour répondre aux exigences de la directive 93/43 CEE. Il envisage cette année de se lancer dans une démarche d'assurance de la qualité. L'un de ses principaux concurrents a obtenu il y a quelques mois son certificat ISO 9002. Il a le sentiment que cette norme devient un passage obligé notamment pour être présent en grande distribution. Ses clients n'ont pas manifesté cette exigence, toutefois la référence aux normes ISO 9000 apparaît de façon récurrente dans les médias, dans les discussions entre professionnels. L'événement précipitatif a été l'adoption de la norme ISO 9002 par l'un de ses concurrents. Pour lui, **il ne s'agit pas de se différencier mais d'éviter de se marginaliser**. Il n'apprécie pas cette évolution de la réglementation dictée selon lui par certaines grandes chaînes d'alimentation rapide. Il subit l'industrialisation de son activité qui se traduit par une plus grande automatisation, un plus grand recours aux procédures.

### Conclusion

Nous avons proposé, dans le cadre de cette contribution, une grille d'analyse du processus de décision d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité. Nous avons suggéré que les notions de vision et d'intention stratégiques étaient pertinentes pour analyser la décision de la mise sous assurance qualité. La certification d'entreprise peut correspondre à une dimension importante de la vision stratégique, mais également constituer un moyen dans la réalisation de l'intention stratégique.

Notre contribution qui s'est attachée à être une réflexion conceptuelle débouche sur une grille d'analyse qui peut être considérée comme un modèle. Nous envisageons de le tester auprès de dirigeant-propriétaire de petite entreprise. De nombreux auteurs (Shapero, 1982; Carrière, 1990; Krueger, 1993; Nkongolo-Bakenda et al., 1994; Larwood et al., 1995) ont proposé des variables permettant de mesurer les concepts qui figurent dans notre modèle, et que nous souhaitons retenir dans le cadre de notre enquête.

### **Bibliographie :**

- Ajzen I. & M. Fishbein**, « Attitudes Traits, and Actions, Dispositional Prediction of Behavior in Social Psychology », *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20, 1980.
- Barney J.**, « Firm Resource and Sustained Competitive Advantage », *Journal Of Management*, Vol. 17, N° 1, 1991.
- Bateman et Grant**, « The Proactive Component of Organizational Behavior : A Measure and Correlates », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 1993.
- Bennis W.**, « Leadership transforms vision into action », *Industry Week*, Vol. 213, 1982.
- Bird B. & M. Jelineck**, « The Operation of Entrepreneurial Intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, N° 2, Winter 1988.
- Bird B.**, « Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentions », *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988.
- Carrière J.B.**, « La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique », *Revue International PME*, Vol. 13, N° 3-4, 1990.
- Collins J.C. & J.I. Porras**, « Organizational Vision and Visionary Organizations », *California Management Review*, Vol. 34, N° 1, Fall 1991.
- Cossette P. et M. Audet**, « Qu'est-ce qu'une carte cognitive », in P.Caussette (ed.) *Cartes Cognitives et Organisations*, Edition Eska, 1994.
- Cossette P.**, « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : une étude exploratoire », *Actes de la 39e Conférences de l'ICSB, Strasbourg*, 1994.
- Cossette P.**, « 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 1993.
- Coulson-Thomas C.**, « Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or reality », *Long Range Planning*, Vol. 25, N°1, 1992.
- D'Amboise G. et S. Bouchard**, « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », W.P. 90-02, Université de Laval, 1990.
- D'Amboise G. et Y. Gasse**, « Vision stratégique et activités de planification : pour un modèle différent de recherche en PME », *Communication au XXXIVe Congrès du Conseil International de la Petite Entreprise, Québec*, Juin 1989.
- Dörner**, « Intention Memory and Intention Regulation » in F. Klix, H. Hagendorf (Eds.), *Human Memory and Cognitive Capabilities, Mechanisms and Performance*, Elsevier, Science Publishers, 1986.
- Filion L.J.**, « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Revue International PME*, Vol. 14, N° 3, 1989.

- Gava M.J.**, « Les équipementiers dans la danse de la certification », Enjeux, N° 169, Novembre 1996.
- Gratton L.**, « Implementing Strategic Intent: Human Resources Processes as a Force for Change », Business Strategic Review, Vol. 5, N°1, 1994.
- Greffeuille J.**, « Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ? Fondements théoriques et méthodes » IAE Aix-Marseille, W.P. n° 421, 1994.
- Greffeuille J.**, « Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ? Illustration de la démarche », IAE Aix-Marseille, W.P. n° 422, 1994.
- Greffeuille J.**, « Comment opérationnaliser la formulation d'une vision stratégique ? », IAE Aix-Marseille, W.P. n° 423, 1994.
- Guillon A.**, Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Montpellier I, 1993.
- Hamel G. & C.K. Prahalad**, « Strategic Intent », Harvard Business Review, May-June 1989.
- Harrel Giasson F.**, « Faut-il vraiment avoir de la vision ? », Gestion, Vol. 20, N° 3, 1995.
- Kruegger N.**, « The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, N°1, Fall 1993.
- Laroche H. et J.P. Nioche**, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, N° 99, 1994.
- Larwood L., C.M. Falbe M.P. Kriger & P. Miesning**, « Structure and Meaning of Organizational Vision », Academy of Management Journal, Vol. 38, N° 3, 1995.
- Leavitt H.**, Managerial Psychology : Managing Managing Behavior in Organizations, Dorsey Press, Chicago, 1988.
- Meekings A., J. Dransfield & J. Goddard**, « Implementing Strategic Intent: The Power of an Effective Business Management Process », Business Strategy Review, Vol. 5, N°, Winter 1994.
- Mintzberg H. & J.A. Waters**, « Of Strategies, Deliberate and Emergent », Strategic Management Journal, Vol.6, 1985.
- Mintzberg H.**, « Strategy-Making in Three Modes », California Management Review, Vol. XVI, N° 2, Winter, 1973.
- Mintzberg H.**, Le Management, Les Editions d'Organisation, 1989.
- Nguyen-Xuan A., J.F. Richard et J.M. Hoc**, « Le contrôle de l'activité », in J.F. Richard, C. Bonnet et R. Ghiglione, Traité de psychologie cognitive : Le traitement de l'information symbolique, Dunod, 1990.
- Nkongolo-Bakenda J.M., G. D'Amboise et B. Garnier**, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », Revue Internationale PME, Vol. 7, N° 1, 1994.
- Palich L.E. & D.R. Bagby**, « Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom », Journal of Business Venturing, Vol. 10, p 425-438, 1995.
- Parikh J. et F. Neubauer**, « Corporate Visioning », International Review of Strategic Management, Vol. 4, 1993.
- Ramanantsoa B.**, « Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion », Problèmes économiques, N° 2 317, mars 1993.
- Schein E.H.**, « Organizational culture », American Psychologist, Vol. 45, N° 2, 1990.
- Schoemaker P.J.**, « How to Link Strategic Vision to Core Capabilities », Sloan Management Review, Fall, 1992.

- Schwenk C.R.**, « Cognitive Simplification Process in Strategic Decision-making », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1984.
- Searl J.R.**, "La structure de l'action" in *Du cerveau au savoir*, Collection Savoir, Hermann, Editeurs des Sciences et des Arts, 1984.
- Shapero A.**, « Social Dimensions of Entrepreneurship », in Kent et al. (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.
- Smith C.**, « The Merlin Factor: Leadership and Strategic Intent », *Business Strategy Review*, Vol. 5, N° 1, Spring 1994.
- Tregoe B., Zimmerman J., R. Smith et P. Topia**, *La vision stratégique en action*, Les Editions d'Organisation, 1991.
- Varela F.J.**, « 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'éducation, 1996.
- Westley F. & H. Minzberg**, « Visionary Leadership and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989.
- Zaleznik A.**, « Managers and Leaders: Are they different? », *Harvard Business Review*, Vol. 55, May-June 1977.