

# La déclaration de mission, une revue de la littérature

Odile PAULUS

Ecole de Management Strasbourg  
LARGE

61 avenue de la Forêt Noire 67085 Strasbourg  
tel 33 (0)3 90 41 42 91  
fax 33 (0)3 90 40 41 42 70  
e-mail : odile.paulus@iecs.edu

Résumé :

Cet article permet de dégager de la revue de la littérature un consensus autour de la définition de la déclaration de mission : la déclaration de mission est le texte singulier, synthétique, rédigé et communiqué par une organisation dans lequel elle spécifie sa mission autour de quatre éléments : sa raison d'être, ses valeurs, son domaine d'activité et les priorités parmi ses parties prenantes. Ce texte est central dans sa stratégie et résulte d'un processus participatif. La déclaration de mission sert surtout à motiver les employés et à prendre des décisions stratégiques et financières. La déclaration de mission a un rôle important dans la gestion des ressources humaines. En outre, elle peut permettre d'accroître la performance d'une organisation. En effet, la performance est une notion difficile à cerner. Or, énoncer une déclaration de mission permet d'établir un point de référence pour évaluer. De plus, la majorité des auteurs ayant cherché un lien entre la performance et la déclaration de mission ont pu l'observer.

Mots clés : mission, déclaration de mission

## La déclaration de mission, une revue de la littérature

Résumé :

Cet article permet de dégager de la revue de la littérature un consensus autour de la définition de la déclaration de mission : la déclaration de mission est le texte singulier, synthétique rédigé et communiqué par une organisation dans lequel elle spécifie sa mission autour de quatre éléments : sa raison d'être, ses valeurs, son domaine d'activité et les priorités parmi ses parties prenantes. Ce texte est central dans sa stratégie et résulte d'un processus participatif. La déclaration de mission sert surtout à motiver les employés et à prendre des décisions stratégiques et financières. La déclaration de mission a un rôle important dans la gestion des ressources humaines. En outre, elle peut permettre d'accroître la performance d'une organisation. En effet, la performance est une notion difficile à cerner. Or, énoncer une déclaration de mission permet d'établir un point de référence pour évaluer. De plus, la majorité des auteurs ayant cherché un lien entre la performance et la déclaration de mission ont pu l'observer.

### INTRODUCTION

Pour donner une première définition, citons Hill et Jones (1989)<sup>1</sup> : «La déclaration de mission est le point de départ du processus de management stratégique. Elle fixe le contexte dans lequel les stratégies sont formulées de façon subséquente. La déclaration de mission contient trois catégories d'éléments : une définition du secteur, une affirmation des buts majeurs de l'entreprise et une déclaration de la philosophie de l'entreprise. »

« La déclaration de mission permet à l'entreprise d'intégrer les intérêts des parties prenantes dans le processus de décision stratégique et ainsi de réduire le risque de perdre le soutien de parties prenantes. »<sup>2</sup>

Un ouvrage évoque une image pour définir la mission : ... « La mission est comme un phare qui guide un bateau vers le port en indiquant seulement au capitaine et aux membres de l'équipage la direction à suivre »<sup>3</sup> Atamer et Calori (2003) écrivent que « l'annonce de la mission de l'entreprise stimule et oriente l'action collective de façon synthétique. »<sup>4</sup>

La mission est le point de départ du processus stratégique dans la plupart des manuels de stratégie. La déclaration de mission est le texte l'explicitant et énonçant la raison d'être de l'organisation. Elle serait un texte de référence dont découlent tous les outils de gestion. Cependant, cette importance de la déclaration de mission est-elle justifiée par les travaux de

---

<sup>1</sup> Hill C. et Jones G. (1989, page 52)

<sup>2</sup> Hill C. et Jones G. (1989, page 40)

<sup>3</sup> Côté M., Malo M.C. (2002, page 43)

<sup>4</sup> Atamer et Calori (2003, page 373).

recherche ? Les organisations ont-elles intérêt à déployer de l'effort pour rédiger une déclaration de mission ?

La question centrale traitée dans cet article est celle de l'utilité de la déclaration de mission pour la performance de l'organisation.

Pour répondre à la question de l'utilité de la déclaration de mission, nous commencerons par la définir grâce à une revue de la littérature des articles scientifiques récents étudiant ces textes. Nous pourrions énoncer quels éléments doivent être contenus dans les textes et comment ils sont établis. Ensuite, nous présenterons le rôle des déclarations de mission dans la gestion des organisations et leur lien avec la performance. Nous serons alors en mesure de conclure et de montrer en quoi elles sont utiles à la gestion des organisations.

## **1. QU'EST-CE QU'UNE DECLARATION DE MISSION**

Pour cheminer vers la définition d'une déclaration de mission, nous commencerons par présenter une revue des manuels puis des articles sur le contenu de ces textes. Puis nous traiterons de trois questions complémentaires relatives à la forme des déclarations de mission : Les textes varient-ils d'un secteur à l'autre ? Sont-ils synthétiques ? Enfin, comment sont-ils établis ?

### **1.1. LA PLACE DONNEE A LA MISSION DANS LES MANUELS DE STRATEGIE**

Tous les manuels revus donnent une place importante à la mission, c'est la première étape dans le processus stratégique.

Nous avons revu les manuels de stratégie suivants :

Atamer et Calori (2003)
Barney et Hesterly (2006)
Brown et Eisenhardt (1998)
Carpenter et Sanders (2007),
Côté et Malo (2002)
Desreumaux, Lacoq et Warnier (2006)
Grant (2002)
Helfer, Kalika et Orsoni (2006)
Hill et Jones (1989)
Joffre et Koenig (1992)
Johnson, Scholes , Whittington et Fréry (2005)
Koenig (2004)
Mintzberg, Lampel, Quinn et Ghoshal (2003)

Toutefois, quatre ouvrages ne mentionnent pas le concept de mission, mais se réfèrent à des concepts se rapprochant de la mission. Ainsi, Savall et Zardet (2005) utilisent le concept relativement le plus éloigné de la mission : les objectifs stratégiques à 3 ou 5 ans. Mintzberg et al. (2003) ainsi que Brown et Eisenhardt (1998) parlent de vision dans un sens qui peut se rapprocher de la mission. En outre, Le *Strategor* (2005) ne cite ni la mission, ni la vision, ni la déclaration de mission parmi les concepts clés. En revanche, ils développent la notion d'identité comme réponse à la question « qui sommes-nous ? ». La mission a donc des concepts voisins avec lesquels elle entretient des rapports soit de synonymes, soit de distinction fine, selon les auteurs. Ainsi Atamer et Calori (2003) donnent les mots vocation ou intention comme synonymes de la mission. Mais, Helfer et al. (2006)<sup>5</sup>, Grant (2002)<sup>6</sup> et Desreumaux et al. (2006)<sup>7</sup> distinguent la mission de la vision.

De la revue des manuels de stratégie, se dégage un consensus sur l'importance de la mission dans le processus stratégique et sur son caractère général la distinguant d'objectifs plus précis. Toutefois, il existe une certaine confusion avec des concepts proches pouvant être utilisés comme synonymes comme la vision et l'identité.

Pour décrire en quoi consiste la mission les auteurs font appel aux notions suivantes :

- les attentes des parties prenantes sont mentionnées par 6 manuels. Cette notion revêt des formulations différentes comme « la manière dont l'entreprise se situe dans son environnement économique, politique, technologique et social. »<sup>8</sup> ou « les exigences qui seront satisfaites et les groupes de clients servis. »<sup>9</sup>
- la raison d'être citée par 6 manuels
- les valeurs ou la philosophie mentionnés par 4 manuels
- le domaine d'activité, « the business that it is in » trouvé dans 3 manuels.

Seuls les ouvrages anglo saxons parlent de mission statement. Les ouvrages francophones ne font pas référence à la déclaration de mission, le document précis où la mission est écrite.

La mission est donc primordiale dans les manuels de stratégie destinés à former des praticiens. La déclaration devrait spécifier les attentes des parties prenantes et la raison d'être

---

<sup>5</sup> Helfer et al. (2006) les distinguent et placent la mission en premier par rapport aux autres catégories de la finalité classées ainsi : la vocation ou le métier, les buts, les objectifs et enfin la vision ou l'intention stratégique.

<sup>6</sup> Grant R., quant à lui, distingue 3 concepts : les valeurs, la mission et la vision

<sup>7</sup> Desreumaux et al. (2006) citent les objectifs et les buts comme des concepts différents de la mission.

<sup>8</sup> Thietart R., Xuereb J.M. (2005, page 49)

<sup>9</sup> Joffre P. et Koenig G., (1992, page 32)

de l'organisation. Toutefois, ces manuels comportent peu de référence à des travaux académiques justifiant cette centralité. C'est pourquoi, nous effectuons une revue de la littérature académique afin de tester si cette importance de la déclaration de la mission fait l'objet d'un consensus.

## 1.2. QUEL EST LE CONTENU D'UNE DECLARATION DE MISSION ?

La déclaration de mission est le texte rédigé par l'organisation dans lequel elle spécifie sa mission. Certaines organisations rédigent d'elles-mêmes un texte intitulé « déclaration de mission ». D'autres organisations n'ont pas de déclaration de mission. Que contiennent ces textes quand ils existent ? Les déclarations de mission sont-elles différentes les unes des autres ?

Campbell et Yeung (1991) définissent la mission au travers de 4 éléments présentés dans la Fig. 3. « Une mission forte existe quand les quatre éléments de la mission sont reliés entre eux, résonnent et se renforcent l'un l'autre. »

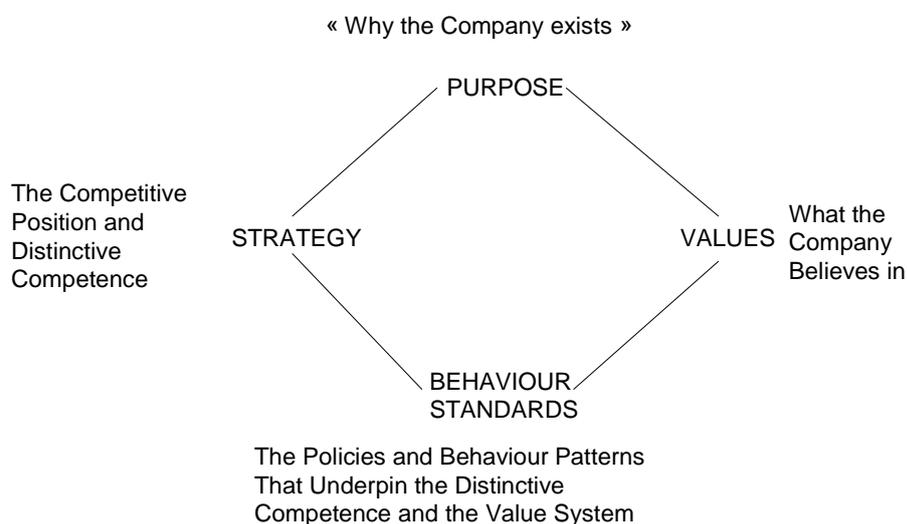


Fig.1 : The Ashridge mission model  
Source : Campbell et Yeung (1991)

Nous allons grâce à une revue de la littérature observer si ces quatre éléments se retrouvent dans les textes des déclarations de mission des organisations observées.

A l'aide d'une recherche par le mot « mission » dans le titre et en mot clé sur EBSCO, nous avons recensé les 22 articles empiriques suivants étudiant le contenu des déclarations de mission :

Articles analysant des déclarations de mission	Echantillon	Part des organisations ayant une déclaration de mission
Pearce et David (1987)	218 entreprises de Fortune 500	61%
Brabet et Klemm (1994)	41 entreprises privées en France	n. a.
Brabet et Klemm (1994)	150 entreprises industrielles et financières au UK	n. a.
Bart (1997)	88 entreprises leaders en Amérique du Nord	100%
Bart, Tabone (1999)	103 hôpitaux canadiens	100%
Campbell (1997)	Article théorique	
Davies and Glaister (1997)	55 business schools	75%
Leuthesser et Kohli (1997)	393 entreprises cotées aux US	63%
Bart et Baetz (1998)	136 entreprises industrielles au Canada	86%
O'Gorman et Doran (1999)	64 PME irlandaises	56%
Campbell et al. (2001)	67 entreprises cotées listées par le Financial Times Stock Exchange	67%
Hyndman et Eden (2000)	48 agences publiques au UK	50%
Analoui et al.(2002)	132 PME de l'industrie électronique au UK	78%
David and David (2003)	95 entreprises	100%
Sidhu (2003)	38 entreprises multi-media aux Pays Bas	45%
Sufi et Lyons (2003)	30 des plus grandes firmes cotées du secteur de l'hospitalité (hôtel et restaurant)	100%
Bartkus et al. (2004)	30 entreprises les plus grandes de la liste Fortune Global 500	100%

Atrill et al. (2005)	143 entreprises cotées au UK	100%
Bolon (2005)	52 hôpitaux aux US	100%
Williams et al. (2005)	25 hôpitaux canadiens	100%
Bartkus et al. (2006)	22 entreprises européennes, 15 japonaises, 19 américaines	100%
Peyrefitte et David (2006)	57 grandes entreprises aux US	100%
Davis, Ruhe, Lee, Rajadhyaksha (2007)	16 universités aux US	100%

Tabl. 1 : Articles empiriques analysant le contenu des déclarations de mission

Certains articles comme David et David (2003) sont descriptifs : ils décrivent le contenu des déclarations de mission étudiées.

La qualité des études varie. Certains échantillons paraissent d'une taille trop faible pour être significatifs. Toutefois par souci d'exhaustivité, nous les avons maintenus dans l'étude.

Le taux de présence élevé des déclarations de mission dans les organisations révèle soit que les organisations sont obligées de les rédiger, soit qu'elles les considèrent comme importantes pour leur bon fonctionnement. Dans les deux cas, ce taux de présence élevé des déclarations de mission rejoint l'importance dans la pratique de ces textes apparaissant aussi dans les manuels de stratégie.

Bart et Baetz (1998) donnent la liste suivante des composants des déclarations de mission :

- le but, la raison d'être
- les valeurs, les croyances, la philosophie

Les valeurs de l'organisation sont définies par Bart et Baetz (1998) comme « l'ensemble des croyances qui représentent les pensées et les opinions de l'entreprise sur elle-même (ex : nous croyons être les meilleurs, nous croyons que notre organisation veut avoir un impact positif et une contribution sur le monde) »

- la stratégie, les compétences fondamentales, la position concurrentielle
- les standards et les normes de comportement
- le self concept, l'identité
- l'image publique
- la localisation
- la technologie
- le souci de survie

D'autres auteurs ont mentionné des composants supplémentaires. Il a donc fallu compléter la liste ci-dessus. Pour chaque article revu et chaque composant, nous avons attribué une note de 0, 1 ou 2 dans un tableau. Cette classification est reprise de Bart et Tabone (1999) :

0 = aucune des déclarations de mission étudiées ne contient ce composant  
1 = ce composant est présent en termes vagues ou dans moins de la moitié des déclarations de mission étudiées  
2 = ce composant est présent dans plus de la moitié des déclarations de mission  
La case reste vide = l'auteur ne mentionne pas ce composant

Nous attribuons une note de 0, 1 ou 2 pour chaque composant et pour chaque échantillon présenté dans les articles ci-dessus.

Pour chaque composant, nous obtenons, en faisant la somme, une note totale indiquant l'importance de ce composant dans l'ensemble des déclarations de mission revues.

Nous considérons aussi quatre articles théoriques et normatifs décrivant ce que doit contenir une déclaration de mission : Campbell (1997), Noy (1998), Raynor (1998) ainsi que pour sa partie normative Davies and Glaister (1997). Nous ajoutons entre 1 et 4 selon le nombre de ces articles recommandant la présence du composant. Nous obtenons alors la note notée en italique.

Nous pouvons regrouper les composants en trois groupes<sup>10</sup> :

1. les composants dominants : ils sont présents dans la plupart des déclarations de mission étudiées dans la littérature (ces composants obtiennent une note totale de 20 à 31) :
  - Valeurs 31 ; 34
  - Prise en compte de la satisfaction des clients 28 ; 29
  - Domaine d'activités, produits et services 26 ; 27
  - Prise en compte des employés 20 ; 21
  - Raison d'être 18 ; 20
  
2. les composants importants : ils sont souvent présents dans les déclarations de mission étudiées dans la littérature (ces composants obtiennent une note totale de 10 à 14) :
  - Stratégie, avantage concurrentiel, position concurrentielle 14 ; 16
  - Qualité 12
  - Prise en compte des actionnaires 12
  - Domaine géographique 12
  - Identité propre de la firme 12 ; 13
  - Responsabilité à l'égard de parties prenantes multiples 10 ; 11
  - Image publique désirée 10
  
3. Les composants plus rarement cités (ces composants obtiennent une note totale de 1 à 9)
  - Clients cible et marché 9 ; 10

<sup>10</sup> Les composants sont listés par ordre d'importance décroissante.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préoccupations en termes de survie, de croissance et de profitabilité 9</li> <li>- Responsabilités à l'égard du public et de la communauté 8</li> <li>- Technologies clés 8 ; 9</li> <li>- Objectifs quantifiés 7 ; 8</li> <li>- Prise en compte de la satisfaction des fournisseurs 5</li> <li>- Standards de comportements 5 ; 7</li> <li>- Finances 3</li> <li>- International 2</li> <li>- Coûts 1</li> <li>- Innovation 1</li> </ul> |
|--|

Tabl 2 : Revue de la littérature sur les composants des déclarations de mission

En modifiant l'échelle de notation de présence des composants dans les échantillons en notant uniquement 1 dès que le composant est mentionné, on obtient le même classement. En multipliant, pour chaque échantillon la note de 1 par le nombre de déclarations de mission, le classement demeure également inchangé.

Nous pouvons aussi remarquer que les déclarations de mission donnent une place généralement importante aux employés et aux clients.

Pour certains composants comme la préoccupation à l'égard des clients, Bart (1997) avance un usage trop généralisé : toutes les déclarations de mission le mentionnent. Mais, notre revue de la littérature ne confirme pas cet usage trop généralisé de la mention des clients puisque tous les échantillons ne contiennent pas ce composant. Aucune mention ne serait inutile parce qu'universelle. Même les composants qualifiés de dominants ne sont pas présents dans tous les échantillons. Notre revue de la littérature montre que l'institutionnalisation dont parlent Peyrefitte et David (2006) n'est pas achevée. Ces auteurs parlent de normes de déclarations de mission dans les secteurs. Selon eux, "les firmes pourraient avoir des comportements mimétiques en imitant des firmes ayant une réputation élevée dans leur secteur. Ceci afin de gagner de la légitimité et de satisfaire les parties prenantes qui donnent accès aux ressources. Il pourrait aussi y avoir des façons communes de fonctionner et de se faire concurrence qui deviendraient des recettes au sein de l'industrie." Cependant, des différences entre les déclarations de mission revues ici subsistent.

De cette revue de la littérature semble se dégager un consensus autour de la formulation d'objectifs vagues, généraux, potentiellement pérennes. En effet, les buts, les valeurs et l'identité propre de la firme apparaissent souvent alors que des objectifs précis autour d'une technologie, de clients cibles ou d'une innovation sont rares. Les éléments plus précis et moins pérennes devraient figurer sur d'autres documents.

Notre revue de la littérature sur les composants des déclarations de mission ne confirme pas entièrement le modèle Ashridge énoncé par Campbell et Yeung (1991). Elle nous conduit à proposer un modèle Ashridge modifié autour des quatre concepts dominants d'après les articles revus. La modification introduite porte uniquement sur l'élément en bas du losange : « les standards de comportements » étant un composant rarement cités sont remplacés par « les priorités parmi les parties prenantes ». Une déclaration de mission consiste à articuler ces quatre éléments. Ces quatre éléments dominants dans les 22 articles revus sont aussi les plus importants d'après les manuels de stratégie revus dans le premier paragraphe.

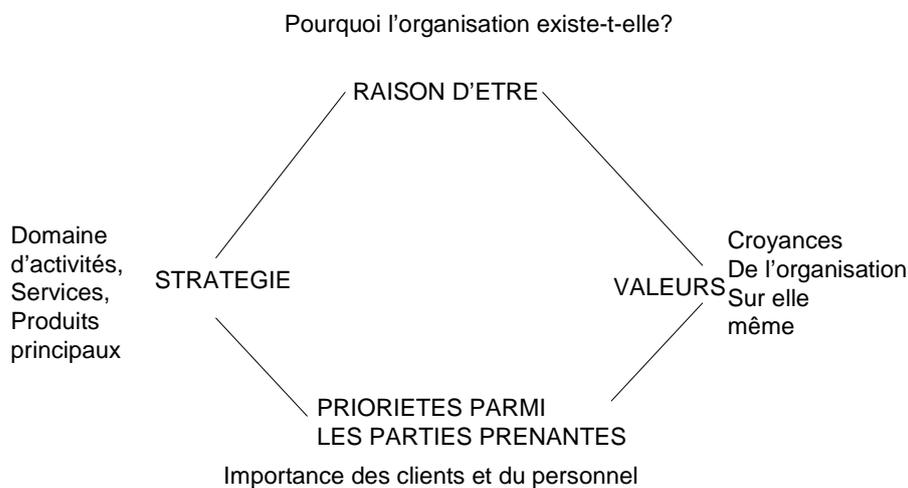


Fig 2 : Modèle Ashridge modifié suite à notre revue de la littérature sur le contenu des déclarations de mission

Une déclaration de mission contient les quatre éléments suivants : la raison d'être, les valeurs, le domaine d'activité et les priorités parmi les parties prenantes insistant surtout sur la place des clients et des employés.

### 1.3. LE CONTENU DE LA DECLARATION DE MISSION EST-IL VARIABLE SELON LE SECTEUR ?

Certes, les articles et les manuels revus permettent de mettre à jour les quatre composants dominants mentionnés dans le modèle Ashridge. Toutefois, les organisations étudiées dans les articles sont différentes les unes des autres. La question d'une contingence sectorielle émerge.

Une première réponse à cette question peut être apportée en faisant une première grande distinction sectorielle séparant les organisations à but non lucratif des entreprises.

Puisqu'une organisation à but non lucratif ne vise pas le profit, la question de sa mission est grandement posée. En effet, Bart et Tabatone (1999) observent que les administrateurs des hôpitaux se révèlent sélectionner des composants différents en comparaison des firmes industrielles. Ce résultat diffère de celui certes de moindre qualité établi par Bolon (2005) qui compare 26 hôpitaux à but lucratif et 26 hôpitaux non lucratifs et ne trouve pas de différence significative dans le contenu de leurs déclarations de mission.

Drucker (1990) suggère qu'il y aurait une urgence accrue de développer des déclarations de mission dans le secteur de la santé à but non lucratif par rapport à d'autres secteurs. L'examen du tableau 1 montre l'importance des déclarations de mission pour les organisations à but non lucratif puisque 4 des 5 articles rapportent un taux de présence de déclarations de mission de 100% dans les échantillons.

En outre, Desmidt et Heene (2006) constatent dans leur revue de la littérature que les travaux portent prioritairement sur le secteur lucratif, le secteur public recevant à peine un peu d'attention. Nous retrouvons cette disproportion.

Hyndman et Eden (2000) étudient les documents de planification de 48 agences publiques anglaises. Ils trouvent :

- 40% des objectifs ne se traduisent pas en priorités
- 33% de priorités ne peuvent pas être reliées à un objectif

Ils en concluent : "un système de management rigide, très rationnel ne fonctionne pas. Développer et coordonner des objectifs et des priorités est une tâche difficile. La planification et le contrôle dans le secteur public sont beaucoup plus flexibles dans les applications pratiques." Ils distinguent deux cas :

- "Quand les objectifs sont sans ambiguïté et quand il y a une relation de cause à effet claire, alors un lien étroit entre la mission, les objectifs et les priorités est possible et approprié.
- Quand tel n'est pas le cas, un lien plus souple est recommandable. ... Il sera nécessaire d'utiliser un jugement subjectif pour compléter l'information fondée sur les priorités quantitatives."

Une approche rationnelle de la stratégie commençant par la mission n'est donc pas possible dans tous les secteurs d'activité.

C'est pourquoi, Thiétart et Xuereb (2005) distinguent deux processus de formulation de la stratégie : l'un économique, l'autre politique. Dans le processus économique, la formulation

de la mission est la première étape. En revanche, elle ne figure pas dans le processus politique où elle est remplacée par l'identification des acteurs « c'est-à-dire l'ensemble des groupes, des individus, des organisations, des entreprises avec lesquels la firme est en interaction.»<sup>11</sup>

Remarquons que la spécification de priorités parmi les parties prenantes est un élément de la mission noté dans la figure 2. Dans une approche politique, la déclaration de mission est centrée surtout sur l'énonciation des priorités parmi les parties prenantes. Dans une approche rationnelle, la déclaration de mission est plus complète et précise.

Des différences sectorielles peuvent donc exister dans le contenu des déclarations de mission. En raison de l'importance de la mission pour les organisations à but non lucratif et du faible nombre de travaux, c'est une voie de recherche prometteuse.

#### **1.4. LES DECLARATIONS DE MISSION SONT-ELLES SYNTHETIQUES ?**

Une autre question liée à la forme des déclarations de mission porte sur la longueur du texte. Les organisations énoncent-elles leur mission de manière synthétique ou fournissent-elles beaucoup de détails ?

Bart et Baetz (1998) établissent que la longueur des déclarations de mission est significativement et négativement corrélée avec la performance.

Ils proposent quatre explications :

- Les déclarations de mission courtes sont plus faciles à communiquer, à retenir et encouragent un effort ciblé.
- Les déclarations de mission longues sont simplement ignorées et conduisent à une performance faible.
- Les organisations performantes ne consacrent pas de temps à articuler leur mission : elle est intuitivement connue.
- Plus la déclaration de mission est longue moins elle influence le comportement des employés.

Williams (2005) trouvent une grande variété dans la longueur variant entre 2 phrases et 3 pages. Le format prend la forme de paragraphes dans 40% des cas et de points dans les 60% restant.

---

<sup>11</sup> Thiétart et Xuereb (2005, page 54)

David et David (2003) énoncent de façon normative : « La mission doit être plus longue qu'une phrase, mais pas un document de deux pages... Trop de détail peut aliéner les managers et étouffer la créativité. »

Campbell et al. (2001) trouvent une longueur moyenne des déclarations de mission de 121 mots. Cependant, ils notent que 52% des déclarations de mission sont relativement courts de moins de 99 mots. Davies et Glaister (1997) et Bolon (2005) obtiennent des résultats similaires.

Certes l'appréciation de la longueur d'une déclaration est sujette à débat : elle peut être appréciée par un nombre de mots, de phrases, de paragraphes ou de pages. La comparaison de tels comptages effectués pour des textes de langues différentes est difficile. Toutefois, il existe dans la littérature un consensus autour de la brièveté de la déclaration de mission pour qu'elle génère de la performance. La capacité de l'organisation à énoncer une mission synthétique est importante.

### **1.5. COMMENT EST ETABLIE LA DECLARATION DE MISSION ?**

Bart et Tabone (2000) analysent 103 questionnaires de dirigeants d'hôpitaux canadiens. Il en ressort que des niveaux de participation plus élevés de la part de la plupart des parties prenantes contribuent à une meilleure performance. L'utilisation d'un processus créatif et flexible a un impact positif et un processus top/down et autocratique a un impact négatif sur la performance. Le bouche à oreille et les affiches sont les méthodes de communication ayant la relation la plus robuste avec la performance. Plus les managers travaillent à communiquer efficacement leur mission à la plupart des parties prenantes, meilleures sont toutes les mesures de performance. Leur recherche a mis en évidence que les processus de développement et de communication ont une relation importante avec certaines mesures de la performance.

Brabet et Klemm (1994), Desmidt et al. (2007), Davies et Glaister (1997) et David et David (2003) défendent aussi un processus participatif pour élaborer la déclaration de mission.

Bart (1997) dans son enquête auprès de 88 entreprises Nord américaines note que le PDG et les cadres dirigeants étaient de loin les plus impliqués dans le développement des déclarations de mission. Analoui et Karami (2002) retrouvent ces principaux résultats observés par Bart (1997). Ils observent une participation plus réduite que celle recommandée par les auteurs sus mentionnés.

La majorité des auteurs sont donc d'accord sur l'importance d'un processus participatif d'établissement de la déclaration de mission impliquant la direction et l'ensemble des

employés. Une déclaration de mission rédigées par les seuls dirigeants et communiqués ensuite aux employés est moins efficace. Souplesse et créativité sont recommandées tant pour rédiger que pour communiquer la déclaration de mission.

## **1.6. VERS UNE DEFINITION DE LA DECLARATION DE MISSION**

Notre revue de la littérature sur le contenu des déclarations de mission permet de faire émerger les points de consensus suivants :

- Les déclarations de mission sont importantes dans la pratique : la plupart des organisations ont rédigé un tel texte.
- Quatre composants sont généralement mentionnés dans les textes : la raison d'être, les valeurs, le domaine d'activité et les priorités parmi les parties prenantes insistant surtout sur la place des clients et des employés.
- Le contenu des déclarations de mission porte sur des éléments vagues, généraux et potentiellement pérennes. Les éléments précis et concrets sont détaillés dans d'autres textes.
- Les déclarations de mission ne sont donc pas identiques d'une organisation à l'autre. Chaque texte apporte donc une information singulière.
- Des différences sectorielles peuvent exister.
- Une déclaration brève et synthétique peut générer plus de performance.
- Pour être efficace la déclaration de mission doit être rédigée par la direction et l'ensemble du personnel dans un processus participatif.

**La déclaration de mission est donc le texte singulier, synthétique, rédigé et communiqué par une organisation dans lequel elle spécifie sa mission autour de quatre éléments : sa raison d'être, ses valeurs, son domaine d'activité et les priorités parmi ses parties prenantes. Ce texte est central dans son processus stratégique et résulte d'un processus participatif.**

## **2. UNE DECLARATION DE MISSION EST-ELLE UTILE ?**

Cette question de l'utilité de la déclaration de mission sera traitée dans deux paragraphes successifs. Nous commencerons par étudier son rôle, puis son lien avec la performance.

## 2.1. QUEL EST LE ROLE DE LA DECLARATION DE MISSION ?

Dans notre revue de la littérature, nous trouvons 15 auteurs<sup>12</sup> qui mentionnent le rôle que peuvent avoir les déclarations de mission dans les organisations. Les différents rôles qu'ils attribuent sont les suivants.<sup>13</sup>

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. inspirer et motiver les employés, 10</li><li>2. allocation des ressources, prendre des décisions quotidiennes, 9</li><li>3. communiquer, 7</li><li>4. leadership, développer une unité d'objectif, 6</li><li>5. augmenter la performance, 6</li><li>6. unifier le comportement organisationnel vers un but partagé, 6</li><li>7. contrôler, évaluer, 5</li><li>8. établir des objectifs et un plan stratégique, 4</li><li>9. être plus réactif face au marché extérieur, 2</li><li>10. créer un équilibre entre les intérêts en concurrence, les parties prenantes, 2</li><li>11. réduire la culpabilité en cas d'accusation de conduite non éthique, 1</li><li>12. compréhension, 1</li></ol> |
|---|

Tabl 3 : Nombre d'articles citant chaque rôle pour les déclarations de mission

Brabet et Klemm (1994) et Campbell et Yeung (1991) opposent le contenu des déclarations de mission autour de deux pôles : le contenu stratégique et culturel. Dans sa dimension culturelle, la déclaration de mission vise à générer de la coopération entre les employés.

Brabet et Klemm (1994) écrivent "les managers voient la mission ... comme plus utile en interne qu'en externe."

Pour résumer notre revue de la littérature, les 15 auteurs mentionnent toujours un élément de chacune des deux dimensions suivantes :

- la motivation des employés comprenant les rôles susmentionnés 1., 4., 6. et 11.
- la dimension stratégique et financière correspondant aux rôles 2., 5., 7., 8., 9. et 10.

<sup>12</sup> Campbell et Yeung (1991), Brabet et Klemm (1994), Bart (1997), Davies et Glaister (1997), Bart et Baetz (1998), O'Gorman et Doran (1999), Bartkus et al (2000), Bart Tabatone (2000), Campbell et al. (2001), Analoui (2002), David et David (2003), Sufi et Lyons (2003), Sidhu (2003), Bartkus et al. (2004), Davis et al. (2007)

<sup>13</sup> Nous notons le nombre de ces articles citant chaque rôle possible. Les rôles cités le plus souvent sont notés en premier.

La dimension communication apparaît moins souvent à travers les rôles 3. et 12.

L'importance des déclarations de mission pour la motivation ne figure généralement pas dans les ouvrages de gestion des ressources humaines. L'énoncé de la mission peut aider l'employé à réaliser ses besoins supérieurs d'appartenance, d'estime et d'autoréalisation initiés par Maslow (1954). Une convergence entre la mission de l'organisation où il travaille et sa propre nature peut donner à l'employé le sentiment de se réaliser, d'être accepté, aimé et reconnu par l'organisation. En outre, il peut aussi motiver l'employé en révélant l'intérêt et la valeur de son travail. La déclaration de mission peut répondre aux besoins de sens du travail de l'employé.

Les auteurs s'accordent donc à attribuer un rôle aux déclarations de mission pour motiver les employés et améliorer le leadership ainsi que pour mieux s'organiser et décider en vue d'une meilleure performance.

A l'opposé des 15 auteurs sus mentionnés, une première lecture de Pfeffer et Salancik (2003) peut laisser penser qu'une déclaration de mission est inutile. En effet, ils écrivent « une vue des organisations probablement celle qui prédomine conçoit les organisations comme des instruments rationnels pour atteindre un but. ... Nous préférons voir les organisations comme des coalitions modifiant leurs objectifs et leurs domaines pour s'accommoder d'intérêts nouveaux, réduisant une part d'elle-même pour éviter certains intérêts, s'impliquant dans des activités éloignées de leurs objectifs centraux et affichés ... Il n'est pas nécessaire que les participants partagent des droits acquis ou des buts centraux et singuliers. ... Pour survivre, l'organisation a seulement besoin de maintenir une coalition de partenaires qui apportent les ressources et le soutien nécessaire pour continuer ses activités... La coalition des intérêts participant à l'organisation à une date donnée définit les activités de l'organisation. Les organisations sont des coalitions qui se maintiennent en fournissant des satisfactions aux participants la soutenant.”<sup>14</sup> Pfeffer et Salancik prennent l'exemple de l'armée américaine et de la mafia italienne qui ont collaboré durant la seconde guerre mondiale sans accord sur leur mission respective. Toutefois, ces deux organisations ont probablement une identité forte. Une seconde lecture de ces auteurs croisée avec les résultats de notre revue de la littérature conduit à plus de nuances. Certes, Pfeffer et Salancik écrivent qu'« il n'est pas nécessaire que les participants partagent des droits acquis ou des buts centraux et singuliers ». Toutefois, la littérature revue nous invite à exclure certains employés des participants sus mentionnés. En effet, certains employés ont besoin de connaître et de partager la mission de l'organisation

---

<sup>14</sup> Pfeffer et Salancik (2003, page 23 et suivantes)

pour être plus motivés. Ils peuvent ne pas être sûrs de leur propre identité et se sentir confortés d'appartenir à une organisation énonçant une mission. En outre, la spécification de la mission aide à la prise de décision dans l'organisation. Sur la façon concrète de prendre des décisions dans une organisation, Pfeffer et Salancik donnent peu d'information.

Une organisation peut donc vivre sans déclaration de mission comme Pfeffer et Salancik le défendent. Mais, cette dernière l'aide à motiver ses employés et à prendre des décisions stratégiques et financières.

## **2.2. LA DECLARATION DE MISSION A-T-ELLE UN IMPACT SUR LA PERFORMANCE ?**

Dans leur manuel Barney et Hesterly (2006) distinguent trois cas<sup>15</sup> :

- Certaines missions peuvent ne pas affecter la performance : ... elles n'apportent pas d'information singulière. En outre, même si une déclaration de mission dit quelque chose d'unique à propos de l'entreprise, si cette mission n'influence pas les comportements à travers l'organisation, il est peu probable qu'elle ait beaucoup d'impact dans les actions de la firme.
- Certaines missions peuvent améliorer la performance de la firme. Ces firmes visionnaires ou les firmes pour lesquelles la mission est centrale dans tout ce qu'elles font ... gagnent substantiellement plus en retour sur investissement que la moyenne des entreprises même si beaucoup de leur déclaration de mission suggèrent que maximiser le profit est certes un objectif important, mais pas leur raison d'être primordiale.
- Certaines missions peuvent nuire à la performance. Par exemple, la mission de la firme peut être autocentrée et définie en référence aux valeurs personnelles et aux priorités de son fondateur ou des cadres dirigeants, indépendamment de leur cohérence avec les réalités économiques auxquelles la firme fait face.

La distinction de ces trois cas paraît normative, intuitive, fondée sur des exemples. Cependant, elle fait sentir ce que nous retrouvons dans les travaux de recherche : le lien entre mission et performance n'est pas évident, ni automatique. En effet, deux groupes de travaux émergent : d'une part, des recherches avec des résultats mitigés quant au lien entre mission et performance et d'autre part, des recherches tendent à mettre en évidence un tel lien. Le premier groupe de ces travaux est présenté en premier dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>15</sup> Barney et Hesterly (2006, page 8)

Auteurs	Notion de performance	Conclusions de l'article	Lien avec la performance
O'Gorman et Doran (1999)	la croissance de chiffre d'affaires	Les entreprises en forte croissance n'ont pas de déclaration de mission plus complète. Aucun composant ne permet de différencier le groupe des entreprises très performantes de celles qui le sont le moins.	Pas de lien
Brabet et Klemm (1994)	L'efficacité	Le type de mission le plus efficace est la stratégie partagée avec une participation étendue et un contenu stratégique. Cela est en pratique difficile à réaliser parce que le besoin de consensus peut conduire à une dilution des objectifs stratégiques.	Dans certains cas
Bartkus, Glassman et McAfee (2004)	ROA (return on assets) et ROS (return on sales)	Les firmes réussissant le mieux mentionnent davantage les parties prenantes « salariés » et « société » et le composant « valeurs ». La plupart des composants recommandés n'ont pas d'impact significatif sur la performance financière.	Dans certains cas
Bart (1997)	Questions aux seniors managers	Peu de déclarations de mission sont perçues comme claires. 27% des cadres interrogés ne sont pas satisfaits du contenu de leur déclaration de mission actuelle. Trois quart d'entre eux signalent qu'ils expérimentent des problèmes en terme de réalisation des buts mentionnés dans les déclarations de mission. Il observe une relation positive entre l'inclusion des employés dans le contenu des déclarations de mission et la performance	Dans certains cas

Auteurs	Notion de performance	Conclusions de l'article	Lien avec la performance
Sufi et Lyons (2003)	Chiffre d'affaires Marge nette Rentabilité du capital	une corrélation statistiquement significative entre les déclarations de mission et le chiffre d'affaires annuel et ... pas de corrélation statistiquement significative avec la marge nette ou la rentabilité du capital.	Dans certains cas
Bart et Baetz (1998)	rentabilité des ventes rentabilité des actifs % annuel de variation des ventes % annuel de variation des profits	<p>Quand les firmes</p> <p>“(a) développent des déclarations de mission avec lesquelles elles sont satisfaites</p> <p>(b) utilisent un processus d'établissement de la mission avec lequel elles sont satisfaites</p> <p>(c) ont des niveaux importants d'implication des parties prenantes internes dans le processus d'établissement de la mission</p> <p>(d) ont un système d'évaluation de la performance de la firme qu'ils perçoivent comme aligné avec la déclaration de mission</p> <p>(e) ont une déclaration de mission formelle qui identifie et articule les valeurs organisationnelles,</p> <p>alors, les déclarations de mission se révèlent avoir un lien particulièrement fort avec le comportement des employés – et une relation remarquable avec nos mesures financières.</p>	Performance et déclarations de mission sont liés
Davies et Glaister (1997)	Traduction de la déclaration de mission dans les actes	70% des business schools interrogées mesurent combien la déclaration de mission a été traduite dans des actes. Les déclarations de mission servent donc à l'évaluation dans la plupart des cas observés.	Performance et déclarations de mission sont liés

Auteurs	Notion de performance	Conclusions de l'article	Lien avec la performance
Davis et al. (2007)	Lien entre le contenu éthique des déclarations de mission et l'orientation éthique des étudiants	Les écoles qui affirment explicitement un contenu éthique dans leur déclaration de mission influencent l'orientation éthique de leurs étudiants.	Performance et déclarations de mission sont liés
Sidhu (2003)	Questions aux dirigeants sur l'évolution de la croissance des ventes par rapport à leurs concurrents	Plus la déclaration de mission est complète, meilleure est la performance.	Performance et déclarations de mission sont liés
Bart et Tabatone (1999)	7 mesures de la performance cernant la satisfaction autour des déclarations de mission, son influence pour motiver et guider les comportements et une mesure qualitative de la perception du succès de l'organisation en terme de performance financière.	Les composants proches de ceux identifiés comme dominants dans notre revue de la littérature sont fortement corrélés avec toutes les 7 mesures de résultat. Aucun composant de la déclaration de mission n'a une corrélation négative avec l'une des mesures de la performance.	Performance et déclarations de mission sont liés
Analoui et Karami (2002)	Interrogation de chefs d'entreprise	La majorité des dirigeants considère une déclaration de mission écrite comme un facteur essentiel pour accroître la performance d'une firme. Les firmes très performantes semblent insister davantage (en ordre décroissant) sur : le profit à long terme, la survie et la croissance, la satisfaction des consommateurs, la technologie, le domaine géographique. La présence du composant Technologie est lié au secteur étudié ici. Les firmes les moins performantes insistent moins sur la satisfaction des clients.	Performance et déclarations de mission sont liés

<b>Auteurs</b>	<b>Notion de performance</b>	<b>Conclusions de l'article</b>	<b>Lien avec la performance</b>
Pearce et David (1987)	Le taux de profit des entreprises répondant à Fortune 500	Les firmes les plus performantes ont des déclarations de mission relativement plus complètes et mentionnent les composants suggérés comme importants par la littérature.	Performance et déclarations de mission sont liés
Atrill, Omran et Pointon (2005)	Rentabilité des capitaux	Ils distinguent 4 types de déclarations de mission selon leur orientation actionnaire, parties prenantes, clients ou marché Ils trouvent des liens avec la performance et une absence d'influence de l'orientation client.	Performance et déclarations de mission sont liés

Tabl 4 : Revue de la littérature sur le lien entre performance et déclaration de mission

La majorité des travaux établit l'existence d'un lien entre la mission et la performance, mais ce lien est complexe. La déclaration de mission est d'autant plus liée à la performance qu'elle est complète, élaborée en générant de la participation et de la satisfaction et mise en œuvre avec un processus d'évaluation. Enoncer une mission est signe d'un effort de réflexion stratégique améliorant la performance.

La relation positive entre l'inclusion des employés dans le contenu des déclarations de mission et la performance semble faire l'objet d'un consensus parmi les chercheurs. Toutefois, tous les employés n'ont pas forcément connaissance des déclarations de mission. En cas de méconnaissance, la mission ne peut pas améliorer la performance. Ainsi, Desmidt et Heene (2007) évaluent la perception par les managers et les non managers de la déclaration de mission d'un hôpital belge. Ils mettent en évidence un écart de perception entre les deux groupes. Les managers ont une attitude plus positive à l'égard de la déclaration de mission.

L'influence sur la performance dépend du processus de développement et de mise en œuvre de la déclaration de mission. Ceci est également montré par Bart et Tabone (2000).

La complétude de la déclaration de mission améliore la performance.

Remarquons que la performance est abordée empiriquement de manière très diverse selon les articles. Certains auteurs considèrent des indicateurs financiers, d'autres une évaluation subjective.

Finalement une organisation performante ne serait-elle pas celle qui réalise sa mission ? En effet, la performance globale d'une organisation est jugée à l'aide de trois critères :

- l'efficacité : la production de l'effet attendu
- l'efficience : la production d'un maximum de résultat avec un minimum d'effort dépensé
- la pertinence : l'utilité de ce qu'elle vise.

En filigrane de ces trois critères, la notion de mission se dessine. En effet, l'effet attendu, le résultat et l'utilité se trouvent précisés dans la déclaration de mission. Nous avons vu que les déclarations de mission contiennent quatre éléments dominants : la raison d'être, les valeurs, la stratégie, des priorités parmi les parties prenantes. En énonçant ces quatre éléments, la déclaration de mission précise la définition de la performance. La déclaration de mission énonce des éléments de référence pour la mesure de la performance.

La déclaration de mission serait donc fort utile à la performance parce que d'une part, elle constitue la référence pour l'évaluation de la performance et d'autre part, la majorité des travaux mentionnés dans le tableau 4 montrent un lien entre ces deux concepts.

## **CONCLUSION**

De la revue des manuels de stratégie, se dégage un consensus sur l'importance de la mission dans le processus stratégique et sur son caractère général la distinguant d'objectifs plus précis. Toutefois, il existe une certaine confusion avec des concepts proches pouvant être utilisés comme synonymes comme la vision et l'identité.

Nous notons des perspectives de recherche au regard de l'importance revêtue par les missions dans les manuels de stratégies. En effet, des travaux de recherche sont encore nécessaires pour donner plus de certitude aux points de consensus commençant à émerger.

En outre, en raison de l'importance de la mission pour les organisations à but non lucratif et du faible nombre de travaux, c'est une voie de recherche particulièrement prometteuse.

Les déclarations de mission sont importantes dans la pratique. En effet tous les manuels de stratégie en parlent et une grande majorité des organisations ont un tel texte.

Quatre composants sont généralement mentionnés dans les textes synthétisant la mission : la raison d'être, les valeurs, le domaine d'activité et les priorités parmi les parties prenantes insistant surtout sur la place des clients et des employés. Cependant, chaque déclaration de mission apporte une information singulière. Son utilité se trouve renforcée : il ne suffit pas de connaître la déclaration de mission d'une organisation pour connaître toutes les autres !

Pour être efficace la déclaration de mission doit être rédigée par la direction et l'ensemble du personnel dans un processus participatif.

La déclaration de mission est surtout utile pour motiver les employés et prendre des décisions stratégiques et financières. Des travaux de recherche complémentaires à la suite de ceux de Bart seraient nécessaires pour comprendre plus finement leur rôle dans la gestion des entreprises.

La déclaration de mission peut permettre d'accroître la performance d'une organisation. En effet, la performance est une notion difficile à cerner. Or définir la mission permet d'établir un point de référence pour l'évaluer. En outre, la majorité des auteurs ayant cherché un lien entre la performance et la déclaration de mission ont pu l'observer.

La déclaration de mission est donc utile à la gestion des organisations. Cette utilité émerge surtout dans la dimension ressources humaines. En effet, elle sert à motiver les employés, doit

être issue d'un processus participatif et améliore la performance organisationnelle. Les employés sont la partie prenante la plus faible des organisations. Ils ont besoin d'être motivés et confortés par une mission clairement énoncée.

Cependant, l'utilité d'une déclaration de mission ne peut être réduite à la gestion des ressources humaines. Elle sert aussi à prendre des décisions financières et stratégiques. Bart et Baetz (1998), Pearce et David (1987) et Atrill et al. (2005) trouvent des liens entre les déclarations de mission et la performance financière.

Enoncer une déclaration de mission est donc utile pour les organisations : sa gestion des ressources humaines, sa gestion stratégique et financière peuvent s'en trouver améliorées. Cependant, ce lien ne peut pas être automatique. Il existe des spécificités sectorielles et des conditions liées au mode de développement et de mise en œuvre de la déclaration de mission. Cela est montré dans les travaux de Bart. La dimension humaine émerge de façon centrale. La participation et la communication auprès des employés importent pour renforcer l'utilité de la déclaration de mission.

Dans la vie concrète des organisations observées, un consensus se dégage autour de l'utilité des déclarations de mission. La centralité de la place des déclarations de mission dans la gestion des organisations plaide en faveur de davantage de travaux de recherche sur ce thème.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Analoui F. et Karami A. (2002), CEO's and development of the meaningful mission statement, *Corporate Governance*, 2 : 3, 13-20.

Atamer T et Calori R. (2003), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.

Atrill P., Omran M., et Pointon J. (2005), Company Mission Statements and Financial Performance, *Corporate Ownership and Control*, 2 : 3, 28-35.

Barney J.B., Hesterly W.S. (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson.

Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2000), Mission Statements : Are They Smoke and Mirrors ?, *Business Horizons*, Nov. Dec. p.23-28.

Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2004), A Comparison of the Quality of European, Japanese and US Mission Statements : A Content Analysis, *European Management Journal*, 22 : 4, 393-401.

Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2006), Missions Statement Quality and Financial Performance, *European Management Journal*, 24 : 1, 86 – 94.

- Bart C.K. (1997), Sex, Lies and Mission Statements, *Business Horizons*, 9-18.
- Bart C.K., Baetz M.C. (1998), The Relationship between Mission Statements and Firm Performance : an Exploratory Study, *Journal of Management Studies*, 35 : 6, 823-853.
- Bart C.K., Tabone J.C. (1999), Mission Statement Content and Hospital Performance in the Canadian Not-for-Profit Health Care Sector, *Health Care Management Review*, 24 : 3, 18-29.
- Bart C.K., Tabone J.C. (2000), Mission Statement in Canadian Not-for-Profit Hospitals : Does Process Matter ?, *Health Care Management Review*, 25(2), 45-63.
- Bolon D.S. (2005), Comparing Mission Statement Content in For-Profit and Not-For-Profit Hospitals : Does Mission Really Matter, *Hospital Topics : Research and Perspectives on Healthcare*, 2-9.
- Brabet J., Klemm M (1994), Sharing the vision : company mission statements in Britain and France, *Long Range Planning*, vol 27, 84-94.
- Brown S., Eisenhardt K. (1998), *Competing on the Edge*, Harvard business school press.
- Campbell A., Yeung S. (1991), Creating a sense of Mission, *Long Range Planning*, Aug.
- Campbell A. (1997), Mission statements, *Long Range Planning*, vol.30, n°6 , 931-932.
- Campbell A., Shrivies P., Bohmbach-Saager H. (2001), Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports : Signaling What and To Whom, *Business and Society Review*, 106 :1, 65-87.
- Carpenter M ., Sanders W. (2007), *Strategic Management*, Pearson.
- Côté M., Malo M.C. (2002), *La gestion stratégique*, Gaëtan Morin.
- David F.R., David F.R. (2003), It's time to redraft your Mission Statement, *Journal of Business Strategy*, Jan Feb, 11-14.
- Davies S.W. Glaister K.W. (1997), Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland ?, *Long Range Planning*, Vol.30, n°4, 594-604.
- Davis J., Ruhe J., Lee M., Rajadhyaksha U. (2007), Mission possible : Do School Mission Statements Work ?, *Journal of Business Ethics*, 70, 99-110.
- Desreumaux A., Lacocq X., Warnier V. (2006), *Stratégie*, Pearson.
- Desmidt S., Heene A. (2006), Methodology in mission statement research : where are we, and where should we go ? An analysis of 20 years of empirical research, Working paper 416, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Gent.
- Desmidt S., Heene A. (2007), Mission statement perception : Are we all on the same wavelength ? A case study in a Flemish hospital, *Health Care Management review*, Vol.32, Issue 1, p.77-87.

- Drucker P.F. (1990), *Managing the non-profit Organization*, Butterworth Hainemann.
- Forest R.D., Fred R.D. (2003), It's time to redraft your mission statement, *Journal of Business Strategy*, 11 – 14.
- Grant R. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell.
- Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J. (2006), *Management*, Vuibert.
- Hill C. et Jones G. (1989), *Strategic Management*, Houghton Mufflin.
- Hyndman N., Eden R. (2000), A study of the coordination of mission, objectives and targets in UK executive agencies, *Management Accounting Research*, 11, p.175-191
- Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion Stratégique*, Litec.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F. (2005), *Stratégie*, Pearson.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique*, Dunod.
- Leuthesser L., Kohli C. (1997), Corporate Identity : the Role of Mission Statements, *Business Horizons*, 59-66.
- Maslow A. (1954), *Motivation and personality*, Harper and Row.
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S. (2003), *The Strategic Process*, Pearson.
- Noy E. (1998), Total Business Strategy – the Missing Link, *Long Range Planning*, Vol.31, n°6, 927-932.
- O’Gorman C., Doran R. (1999), Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses, *Journal of Small Business Management*, 59-66.
- Peyrefitte J., David F. (2006), A Content Analysis of the Mission Statements of the United States Firms in Four Industries, *International Journal of Management*, 23 : 2, 296-301.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (2003), *The External Control of Organizations*, Stanford university press.
- Pearce J.A., David F. (1987), Corporate Mission Statements : The Bottom Line, *Academy of Management Executive*, 1 : 2, 109-116.
- Raynor M.E. (1998), That vision thing : do we need it ?, *Long Range Planning*, vol.31, p.368-376.
- Savall H., Zardet V. (2005), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica.

Sidhu J. (2003), Mission Statements : Is it Time to Shelve Them ?, *European Management Journal*, Vol 21, 4, 439-446.

*Strategor*, Dunod, 2005.

Sufi T., Lyons H. (2003), Mission statements exposed, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 : 5, 255-262.

Thietart R., Xuereb J.M. (2005), *Stratégies*, Dunod.

Williams J., Smythe W., Hadjistravropoulos T., Malloy D.C., Martin R. (2005), A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements : a Question of Values, *Health Care Management Review*, 30 (4), 304-314.