

UNE ANALYSE COGNITIVE DU CONCEPT DE « VISION ENTREPRENEURIALE »

Frédéric CREPLET * et Babak MEHMANPAZIR **

* *BETA - Université Louis Pasteur, Strasbourg*

61, avenue de la Forêt Noire

F - 67 070 Strasbourg, Cedex 07

tel:33 (0) 3 90 41 41 00

fax: 33 (0) 3 90 41 40 50

E-mail : frederic.creplet@wanadoo.fr

** *CESAG - Université Robert Schuman, Strasbourg*

61, avenue de la Forêt Noire

F - 67 085 Strasbourg, Cedex

tel:33 (0) 3 90 41 42 00

fax:33 (0) 3 90 41 42 70

E-mail : babak.mehmanpazir@iecs.u-strasbourg.fr

Juillet 1999

1. Introduction

Les travaux récents sur l'entreprise comme « processeur de connaissances » [cf. P. Cohendet et al., 1999] montrent que dans un contexte de changement, le comportement de celle-ci dépend fortement de sa capacité à générer et exploiter de multiples connaissances sur lesquelles les compétences de l'entreprise sont fondées. Cette approche soulève plusieurs questions essentielles : comment sont identifiées ces différentes compétences au sein de l'entreprise ? Sont-elles le produit d'une contrainte externe imposée par les conditions de marché et de l'environnement concurrentiel ? Et/ou sont-elles le fruit d'une démarche entrepreneuriale qui, pour exploiter les opportunités de marché, crée et sélectionne de nouvelles compétences ?

L'approche de la firme fondée sur les connaissances privilégie le rôle de l'entrepreneur étant donné son intérêt pour l'analyse des processus de création de connaissances internes à l'entreprise. En accord avec cette approche, nous pensons que le concept de la vision entrepreneuriale [cf. notamment M. Fransman, 1994] - comme facteur critique dans le processus de sélection et de création des compétences - présente une piste sérieuse de recherche pour avancer dans cette direction. Or, souvent présentée comme un élément essentiel du modèle décisionnel de l'entrepreneur, la vision manque d'un cadre théorique bien établi. De plus, le passage de la vision entrepreneuriale individuelle à la vision organisationnelle n'est pas toujours clairement explicité. Pour pallier ce déficit, une analyse cognitive de la vision nous permet d'asseoir ce concept dans une perspective théorique adaptée.

Notre article comprend trois sections. Dans la première, nous présentons les différentes approches de la vision traitées dans la littérature (section n°2). Nous constaterons que la diversité des approches nécessite un travail de synthèse ainsi qu'une réévaluation théorique. Dans la section suivante, nous proposerons de définir le concept de vision comme un ensemble de connaissances élaborées au sein de l'entreprise, qui sont exploitées et combinées par l'entrepreneur (section n°3). Enfin, en partant des travaux de E. Penrose [1980] nous verrons comment la vision entrepreneuriale, acquiert le statut d'un actif produisant un service indispensable à l'entreprise (section n°4).

2. Les différentes approches de la « vision » dans la littérature : apports et limites...

Peu nombreux sont les auteurs à avoir défini récemment le concept de « vision » dans la littérature. Les travaux qui ont traité de ce sujet, en fournissent des définitions dans de multiples perspectives : stratégique, organisationnelle, etc. Néanmoins bon nombre d'entre eux, ne le distingue pas d'autres notions telles celles de « pensée stratégique », de « prospective stratégique », ou encore de « clairvoyance » et ne s'intéresse pas aux réels fondements cognitifs qui l'anime. Par ailleurs, ce concept est trop régulièrement utilisé de manière accommodante dans certaines approches managériales de l'entreprise cherchant à expliquer certains développements d'activité.

Ainsi, L. J. Filion [1991] définit dans ses recherches, la vision comme « [...] une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Selon lui, trois formes de visions peuvent être envisagées : une vision émergente

qui « représente les idées et concepts de produits et services qu'un chef de file a dans la tête » ; une vision centrale qui « est généralement l'aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes » ; et enfin une vision dite secondaire « qui s'exprime par des activités de gestion en marketing, finance, etc. ». Cette dernière vision fait progresser la vision centrale. La « vision » s'inscrit ici dans des logiques commerciales et organisationnelles. En effet, celle-ci renvoie à l'idée d'un développement à venir, fondé sur des productions existantes et/ou nouvelles, ne négligeant pas une dimension organisationnelle, par la mise en perspective de la forme d'organisation à mettre en œuvre, pour que cet avenir se réalise. Par ailleurs, Filion conçoit la vision sous la contingence de plusieurs facteurs : les images (attitudes, humeurs, intentions sous-jacentes au processus de perception et constituent le filtre cognitif au travers duquel la réalité est regardée) ; l'énergie (force déployée dans le travail, etc.) ; le leadership, et enfin, les relations qu'entretient l'entrepreneur avec la société [cf. L. J. Filion, p. 124].

Cette approche détient une valeur non négligeable, toutefois, elle ne fait aucunement état des processus constitutifs de cette « image projetée dans le futur » ou seulement de manière partielle. On n'appréhende ainsi pas par quels effets une telle *vision* du futur émerge puis dirige la firme. On n'entrevoit en fait uniquement des bribes de composants entrant dans la composition de la vision entrepreneuriale.

Un autre auteur, Carrière [1991] définit quant à lui, la *vision* comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise ». Selon lui, trois niveaux de vision peuvent être distingués : une vision générale où les valeurs et les croyances du dirigeant sont déterminantes ; une vision intermédiaire se concrétisant dans des schémas mentaux stratégiques ; et enfin, une vision parcellaire fondée sur les aspects de l'environnement intéressant le dirigeant. Ici, la vision s'élève à nouveau quelque peu, dans une dimension « cognitive » dans la mesure où elle se trouve être le fruit de cheminements mentaux. On retrouve donc les apports issus des travaux de Thornberry [1997] ou Senge [1990] où la *vision* renvoie à plusieurs notions, « un mix de stratégie, d'objectifs, de valeurs et de croyances ». Elle démontre par ailleurs, que la vision est le fruit d'une construction et que l'*intention* du dirigeant possède un caractère central dans sa constitution et que l'erreur y est nécessairement présumée, du fait qu'elle est fondée en partie sur des « croyances » ; des « croyances » qui ne sont pas toujours *a priori* « vraies et justifiées » [cf. F. Machlup, 1983a].

La « vision » se trouve donc centralisée sur un acteur « leader », qui anime la firme et qui puise entre autre, dans les différents « répertoires » de ressources dont elle dispose pour que de nouveaux champs émergent. Une relation bilatérale existe ; elle engage tant ce « méta acteur », l'entrepreneur, que l'organisation toute entière. Par après, la « vision » est un réel levier en son sein ; elle s'apparente alors à une forme d'idéal, qui mobilise chacun de ses membres. C'est dans cet esprit que Nonaka et Takeuchi [1995] indiquent qu'elle permet de diffuser une politique stratégique claire et établie, voire mobilisatrice : « la vision de connaissances créée par la direction aide à renforcer fortement le niveau d'implication personnelle des cadres intermédiaires et des travailleurs de la ligne de front. Elle offre une signification aux tâches journalières ».

Cette proposition donne au concept de « vision » une perspective cognitive - caractéristique des travaux de Nonaka et Takeuchi - où les connaissances en deviennent centrales, mais également organisationnelle dans la mesure où ces derniers en soulignent la portée collective. Elle montre à nouveau le rôle essentiel joué par le leadership dans sa constitution et dans sa diffusion [cf. notamment I. Nonaka et N. Konno, 1998], toutefois ces auteurs n'explicitent pas, tel Filion précédemment, par quels mécanismes, une telle *vision* est développée par celui-ci.

D'autres travaux issus de la littérature en stratégie, s'approchent de la notion de « vision », voire la conteste. Ainsi, on peut citer entre autre ceux de D. Leonard Barton [1995] ; cette dernière utilise le concept « d'improvisation stratégique » fondé sur les compétences fondamentales de l'entreprise où le contexte s'inscrit dans des logiques de renouvellement et de changement. Elle n'utilise pas explicitement la notion de « vision », cependant, elle suggère la nécessité pour une entreprise d'anticiper l'avenir, en se fondant sur ses principales compétences fondamentales. C. K. Prahalad et G. Hamel [1995] quant à eux, portent une attention particulière à la notion de « dessein stratégique » qu'ils définissent comme le « rêve qui est capable de dynamiser une entreprise » et de fournir une « énergie intellectuelle et affective nécessaire pour faire le voyage » sur le chemin de l'avenir. Par ailleurs selon eux, les dirigeants doivent avant toute chose être clairvoyant dans leurs prises de décisions stratégiques. Ils n'emploient ainsi pas de manière évidente le concept de « vision » dans ce cadre. Au contraire, ils préfèrent parler de clairvoyance plutôt que de vision et ce, pour plusieurs raisons : « le mot vision évoque une apparition soudaine, unique, aveuglante, alors que la qualité requise dans le monde de l'entreprise tient plutôt de la compréhension profonde de l'évolution technologique, démographique, législative et sociale, dont on peut tirer parti pour réécrire les règles de toute une branche d'activité et aménager un nouvel espace concurrentiel. Et s'il faut de l'imagination pour saisir toute la portée de cette évolution, il n'en demeure pas moins qu'une simple vision sans fondement est vouée à l'échec ».

Cette approche se trouve être - d'une certaine manière - en rupture avec celles évoquées précédemment, toutefois, la frontière entre « clairvoyance » et « vision », ne nous semble pas si catégorique ; de plus, la vision est plus le fruit d'une construction que d'une apparition « soudaine, unique, aveuglante ». Elle induit ainsi une articulation de connaissances et des apprentissages ; la clairvoyance relève plus du « bon sens ».

Plusieurs approches interviennent dans la définition du concept de « vision » ; elles prennent toutes en considération le rôle déterminant du leadership de l'entreprise dans sa constitution, voire dans sa diffusion, ce que nous rassemblons sous la notion d'entrepreneur. Certaines lui trouvent une origine basée sur des croyances, des valeurs, voire des connaissances chez Nonaka et Takeuchi ; d'autres sur la perspicacité des dirigeants. Il en ressort quelques conclusions intermédiaires : en premier lieu, le concept de *vision* n'est pas appréhendé dans une dimension cognitive dans la mesure où ses fondements - en ce qui concerne l'entrepreneur - restent « flous » ; en second, il doit être définitivement éloigné d'autres terminologies pouvant - d'un premier abord - être considérées de façon synonymique. A ce titre, la pensée stratégique [cf. notamment T. Verstraete, 1999] qui porte sur la stratégie tant dans sa formulation que sans formation, repose plus sur des démarches formalisées et méthodiques, que la *vision*. Elle s'apparente ainsi plus à des notions de prospective [M. Godet, 1991], voire d'architecture stratégique [C. K. Prahalad et G. Hamel, 1995]. Néanmoins, on peut supposer qu'une fois construite, la *vision* pour être concrétisée, s'appuie sur de telles techniques.

De cette diversité, retenir une définition « robuste » de la « vision » est nécessaire ; elle servira de fondements à la suite de nos recherches, c'est-à-dire à la compréhension entre autre, de l'architecture cognitive de l'entrepreneur. Elle est en fait inspirée des travaux de M. Fransman [1994] et de P. Cossette [1996] : « la vision entrepreneuriale est un produit cognitif constitué tant des « croyances » dominantes présentes dans une organisation, jugées importantes pour l'avenir de l'entreprise par l'entrepreneur que par son charisme¹. Elle met donc en évidence un schème² composé d'explications (causes et moyens) et de conséquences

¹ « Charisme » est ici utilisé pour regrouper des effets comme l'intuition, l'imagination, etc. (cf. infra).

² Nous entendons par « schème », la structure d'ensemble d'un processus.

(effets ou fins) qui guident l'entrepreneur dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre ».

La constitution de la *vision* est ainsi non seulement influencée directement par l'information traitée par l'entrepreneur, consécutive de l'attention qu'il porte sur les différentes « poches de savoir » présentes dans son entreprise et qui représentent des « croyances dominantes » mais également, par ses capacités d'imagination et de créativité.

A la suite de cet examen portant sur les apports et limites de quelques travaux portant sur la *vision*, notre exposé nous amène à préciser les principaux fondements cognitifs des actes visionnaires de l'entrepreneur.

3. Les mécanismes cognitifs constitutifs de la « vision entrepreneuriale »

L'entrepreneur interprète des éléments provenant de l'organisation, de ce fait, il génère des « croyances personnelles » issues tant des compétences présentes dans des « poches de savoir » qu'il juge pertinente que de cheminements cognitifs internes d'un autre ordre.

M. Fransman [1994] assimile les « croyances personnelles » explicitement à des connaissances. En effet, celui-ci distingue les concepts d'information de connaissance : *« Information is defined, as above, as data relating to states of the world and the state contingent consequences that follow from events in the world. Knowledge, on the other hand, is defined as belief. While belief is influenced by information processed by the believer, belief is not necessarily wholly determined by processed information. In the formation of belief, accordingly there is a room for insight, creativity and misconception »*. On comprend bien par cette précision que la connaissance est liée à l'information, mais comme l'ont rappelés P. Cohendet et P. Llerena [1999] en s'appuyant sur F. Machlup [1983b], « l'information a bien la dimension d'un flux (de messages), et la connaissance a bien une dimension d'un stock qui résulte du flux informationnel, mais qui en résulte en partie seulement ». Cette autre partie provient des nombreux mécanismes cognitifs que sont les interprétations, les représentations, les raisonnements, l'apprentissage, etc. La connaissance s'enrichit ainsi continuellement [F. Munier, 1999]. Ces derniers se trouvent liés dans ce que l'on nomme « l'architecture cognitive d'ensemble » (section 3.1.). Ils induisent la prise en considération tant de formes de connaissances particulières entrant en jeu dans la *vision* de l'entrepreneur (section 3.2.) que de biais potentiels à la source d'erreurs pour le leadership (section 3.3.).

3.1. L'architecture cognitive d'ensemble, support des actions de l'entrepreneur...

L'identification de la présence de croyances dominantes dans la firme, suppose – au niveau de l'entrepreneur³ - de nombreux aspects cognitifs. Pris dans leur ensemble, ils forment une architecture largement dynamique et interactive nommée « l'architecture cognitive d'ensemble » ; elle trouve son origine dans les travaux de P. Cohendet [1998].

³ Nous présumons également que ces différents mécanismes cognitifs sont applicables aux différents individus présents dans la firme. Notre approche n'est aucunement limitée à l'entrepreneur, ainsi ceux-ci dans leurs traitements d'information (« processeur d'information ») lors de la prise en considération de situations (elles génèrent tant des stimuli que des messages) utilisent des interprétations et des représentations, sources de connaissances et d'actions.

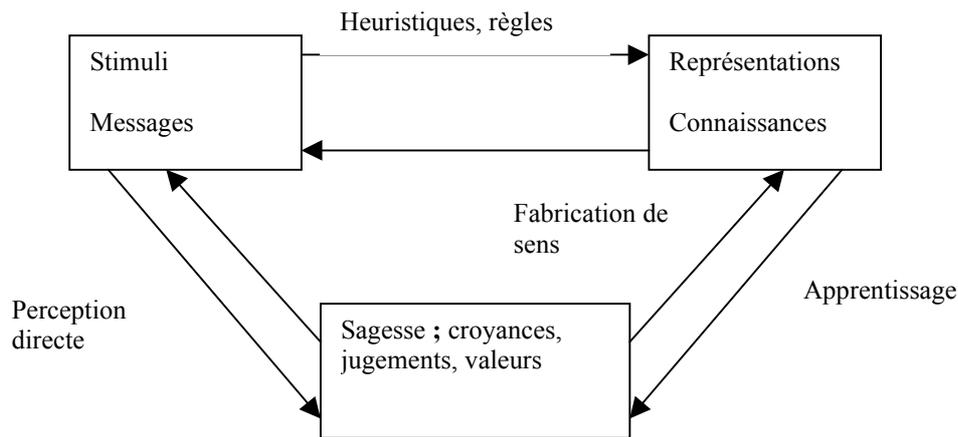


Figure 1 – Architecture Cognitive d'Ensemble

Dans cette représentation, les différents éléments peuvent être considérés comme les fondements cognitifs de l'émergence d'une « vision entrepreneuriale ». En effet, ils s'inscrivent dans la logique, où le rôle de l'information est prépondérant, mais néanmoins non exclusive dans la constitution des connaissances et ainsi des croyances de l'entrepreneur. Par ailleurs, elle ne néglige pas les « structures cognitives » de l'entrepreneur, c'est-à-dire ses normes, valeurs, etc., ainsi que la perception qu'a ce dernier de sa réalité sociale ; perception dépendante selon P. Bourdieu [1987], de la position que cet acteur occupe dans cet espace. Dans cette perspective, le rôle de mécanismes comme l'interprétation ou encore les représentations sont déterminantes, voire incontournables.

Ces deux notions sont parfois confondues, ou plus généralement comprises de manière erronée. Selon J. F. Richard [1995], les *interprétations* « visent à établir une cohérence entre les différents éléments d'information, ceux qui proviennent de la situation et ceux qui sont inférés, et à assurer la compatibilité avec les informations contenues en mémoire ». Construire des *interprétations* signifie alors comprendre : comprendre pour se remémorer, ou encore pour apprendre⁴ (l'activité de compréhension se résume alors soit en la construction de relations permettant le stockage de faits en mémoire, soit encore en la modification de connaissances existantes) ; mais aussi, comprendre pour agir (l'individu construit ici un programme d'action ayant comme objectif essentiel d'atteindre un résultat ; P. Lorino [1994] nomme cela les interprétations). Les *représentations* quant à elles, réels résultats des *interprétations*, peuvent être définies comme « des constructions circonstancielles faites dans un contexte particulier et à des fins spécifiques. [...] La construction de la représentation est finalisée par la tâche et la nature des décisions à prendre ». On retrouve chez L. Dibiaggio [1999] cette définition ; selon lui, « une représentation n'est pas seulement un processus de traitement d'information mais une capacité de reconnaissance contextuelle ».

Dans une *représentation*, deux types de plans s'exécutent selon J. M. Hoc [1990] : les plans déclaratifs et les plans procéduraux. Les premiers sont assimilables à une suite de tâches précises à effectuer (liens avec la connaissance et l'action) et se rapprochent ainsi d'un processus réfléchi de concrétisation d'une *vision* ; les seconds, correspondant à un objectif lointain, se rapprochent quant à eux, à une vision de long terme. On peut supposer que

⁴ Selon L. DIBIAGGIO, une « surprise potentielle » apparaît alors [L. Dibiaggio, 1999].

l'entrepreneur est quelqu'un qui détient la compétence d'articuler ces deux formes de plans, dans le temps.

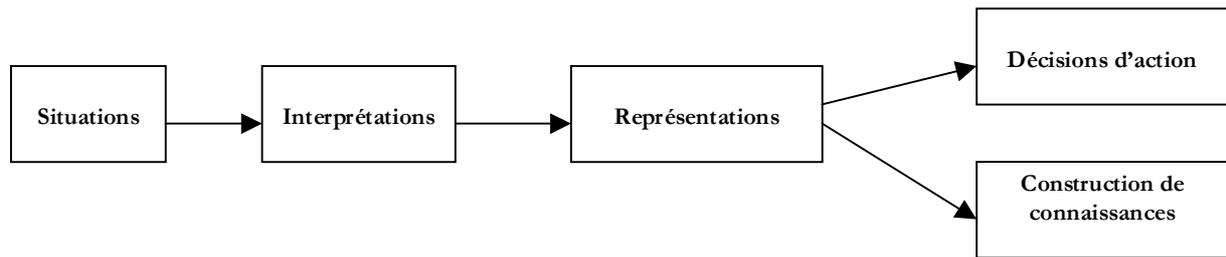


Figure 2 – Rôle des interprétations et des représentations dans l'architecture cognitive

La chaîne causale « interprétation / représentation » décrite dans ce synoptique, peut ainsi prendre deux formes de finalité : l'action et/ou la construction de connaissances au niveau de l'entrepreneur. Il ne faut toutefois pas voir une dichotomie entre celles-ci ; au contraire, comme l'indique J. De Bandt [1997] : « la connaissance est de ce fait fondamentalement liée à l'action, elle est consubstantielle à l'action ». D'autres éléments soulignés précédemment, tels l'imagination, la créativité, l'intuition, ne sont aucunement exclues de cette dynamique ; ils peuvent intervenir aux différentes étapes citées. Ils permettent de « sortir des habitudes, des « autoroutes de la pensée » affirment J. Brénot et L. Tuvée [1996]. F. Hayek [cité par L. Dibiaggio, 1999], quant à lui, ne définit-il pas l'*intuition* comme « le résultat d'un ordre pré-sensoriel présenté comme une nécessité logique pour reconnaître et donner une forme aux signaux perçus qui ne peuvent trouver de (classes) de connaissances clairement établies » ?

Ces différents mécanismes interviennent donc directement dans l'émergence de la « vision entrepreneuriale » au regard de l'*attention* que manifeste l'entrepreneur (cf. supra). En d'autres termes, il se retrouve être le lieu d'une agrégation des différentes croyances particulières, mais néanmoins dominantes, présentes dans l'organisation, et qui possèdent un caractère pertinent, au regard des valeurs, des informations, et plus généralement des connaissances admises par celui-ci. Dans cette logique, selon U. Witt [1998], il opère une sélection, fonction de ses « cadres cognitifs » personnels. Ainsi, de par l'acte d'interprétation, il s'inscrit dans une démarche du « faire émerger », qualifiée par F. Varela [1989] « d'énaction ».

La réalisation de sélections puis l'énaction rappelle le modèle de K. E. Weick [1979] où l'individu, de par son engagement, est directement impliqué dans la modification du réel qui l'entoure. Dans cette logique, il opère également une *rétenion* du réel devenu significatif par le biais de son architecture cognitive (l'entrepreneur donne du sens à ce qui l'entoure : il effectue du « sense making »), en produisant toujours selon K. E. Weick des « cartes causales », inscrite dans sa mémoire. L'entrepreneur est alors selon M. Girod [1995], le lieu privilégié d'inscription de la « mémoire de jugement » de l'organisation assimilable à un « savoir que faire », fondé sur ce qu'il identifie comme pertinent au sein de sa firme. Cette forme de mémoire se décompose en « mémoire individuelle de jugement » caractérisée par une « mémoire prospective de l'individu et [un] savoir interpréter, qui repose sur son

expérience, mis au service de l'organisation » et en « mémoire de jugement centralisée » lieu d'une centralisation de la « culture légitimée » de l'organisation.

Par ailleurs, le rôle de l'*intention* ne doit pas être négligé. En effet, comme le souligne J. B. Ganascia [1996] : « [...] la plupart des activités cognitives sont conçues comme intentionnelles, en ce sens qu'elles répondent à une intention, c'est-à-dire à un but, éventuellement inconscient ». L'*intention*⁵ est ainsi déterminante tant au niveau des croyances générées par les membres de l'organisation que de celui de l'entrepreneur, sachant que pour ce dernier – comme le fait remarquer P. Lorino [1997] en reprenant Prahalad et Hamel - l'intention détiendra également une valeur stratégique : « l'intention stratégique est stable dans le temps [...]. Elle fournit de la cohérence à l'action de court terme, en même temps qu'elle laisse de l'espace à la réinterprétation lorsque de nouvelles opportunités émergent ».

De la même manière, un caractère *attentionnel* – vis-à-vis de l'environnement - est incontournable d'après H. Simon [1982] ; l'individu doit donc être vigilant aux faits qui se produisent sur le marché. Enfin, « l'architecture cognitive d'ensemble » possède un composant : la « sagesse ». Celle-ci possède un caractère essentiel dans celle-ci et qui plus est, dans la constitution de la « vision entrepreneuriale ». E. Kant [1980] dans son ouvrage « La Critique de la Raison Pure » la définit de manière philosophique ainsi : « [...], parmi les innombrables problèmes qui se présentent d'eux-mêmes, choisir ceux dont la solution importe vraiment à l'homme, tel est le mérite de la sagesse ». De cette définition, on imagine aisément le rôle de la sagesse, état qui favorise entre autre l'arbitrage et la décision et donc l'action.

L'entrepreneur est donc un acteur central dans la firme. Il est tant à la source d'une identification de « croyances dominantes » que d'imagination, de créativité, etc. ; ces éléments le distinguent en fait, intrinsèquement de tous les autres acteurs de la firme. Dans cette perspective, certains courants de recherche ont cherché à appuyer leurs réflexions sur la constitution de décisions stratégiques par les leadership d'entreprise, en caractérisant la notion de carte cognitive. P. Cossette et M. Audet [1994] la définissent ainsi : elle 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 ». Rapprocher du sujet qui nous préoccupe, elle est une représentation d'un modèle que le stratège possède de sa propre réalité.

Plusieurs études empiriques de P. M. Barr, J. L. Stimpert et A. S. Huff [1992], de R. Calori, G. Johnson et P. Sarnin [1992] et de M. G. Bougon et J. M. Komocar [1994] montrent que la cartographie cognitive peut permettre de mieux comprendre diverses situations stratégiques. De ce fait, les cartes cognitives sont d'un certain intérêt pour comprendre le cheminement conduisant à l'émergence d'une « vision entrepreneuriale ». Pour cela, nous fondons cette proposition sur les éléments mis en exergues par R. Calori et P. Sarnin [1993], et repris par J. C. Tarondeau [1998] : « les cartes cognitives montrent que les décideurs ne s'appuient pas sur des faits pour décider mais sur des représentations et des croyances » ; le lien avec l'étude de la « vision entrepreneuriale » dans une perspective cognitive est de ce fait réalisé. On se rapproche ainsi de l'expression de U. Witt [1995] de « leadership cognitif ».

3.2. « Vision entrepreneuriale » et formes de connaissances

⁵ Le rôle déterminant de l'*intention* est également mis en exergue par M. Polanyi [1966] et I. Nonaka et H. Takeuchi [1995].

L'architecture cognitive d'ensemble précise les fondements cognitifs de la « vision entrepreneuriale ». Elle présente les différentes « constructions » que sont les représentations, les connaissances, et donc les croyances. L'examen des processus constitutifs de la « vision » nous conduit à caractériser les formes de connaissances y intervenant.

Plusieurs formes de connaissances ont été mises en exergues et décrites par différents auteurs [cf. notamment P. Cohendet et P. Llerena, 1999] : M. Polanyi [1966], B. A. Lundvall et B. Johnson [1994], I. Nonaka et H. Takeuchi [1995], J. C. Spender et R. Grant [1996], R. Cowan et D. Foray [1997], M. H. Boisot [1998], etc. De leurs travaux ressortent principalement des connaissances dites tacites et codifiées, s'inscrivant sur un plan individuel et collectif (dimensions ontologique et épistémique). Les premières sont personnelles et s'apparentent à des « know how ». Les connaissances codifiées quant à elles sont « plus précisément décrites et spécifiées en termes de contenu et de propriétés intellectuelles » [R. Cowan et D. Foray, 1997] ; elles sont ainsi formalisables et sujets à être communiquées, voire transférées.

La « vision entrepreneuriale » est-elle alors fondée sur des connaissances tacites et/ou codifiées ? Selon R. Reix [1995], elle est souvent fondée sur des connaissances tacites dans la mesure où elle « est spécifique à une organisation et à son contexte historique unique ; elle est construite à partir d'interactions complexes » ; il ajoute : « elle n'est pas fondée sur des recettes codifiables conduisant au succès ». Cette approche renvoie alors à la mise en perspective des limites de l'explicite dans un tel contexte de changement. Néanmoins, sur un plan organisationnel il est envisageable que des savoirs codifiés soient déterminants de manière *ex ante* comme informations, voire de manière *ex post*, comme support de la diffusion de la vision de l'entrepreneur. En effet, lorsque l'entrepreneur identifie des compétences clés dans l'organisation, il peut également capturer des éléments formalisés ayant valeur de connaissances codifiées. Dans cette perspective, l'entrepreneur combine ensuite des catégories de connaissances ; on se rapproche alors du « savoir du stratège » d'A. Hatchuel et B. Weil [1992] qu'ils nomment également « savoir combiner ».

Au delà des formes de connaissances utilisées, la constitution de la « vision entrepreneuriale » peut être déterminée par des mécanismes de connaissance tels des know what, caractérisés comme la capacité pour un individu d'apprécier des types de phénomènes qu'il convient d'approfondir ; par des know why ou la capacité d'un individu à comprendre des principes sous-jacents à un phénomène ; voire des know who, ou la capacité de l'individu à disposer d'un savoir relationnel choisi et spécifique.

Enfin, pour conclure sur les formes de connaissances articulées par l'entrepreneur, celui-ci peut s'apparenter – dans certains cas⁶ - aux savoirs mis en exergue par G. Pelletier [date]. L'entrepreneur s'assimile alors tant au « leader » qui détient des savoirs relationnels, culturels et de l'artisan, selon lui ; qu'à l'artiste qui se caractérise par des savoirs symboliques, esthétiques et éthiques.

Les formes de connaissances et donc les « croyances personnelles » sont conditionnées par l'apprentissage (cf. supra). Etant donné que la « vision entrepreneuriale » n'est pas soudaine, on peut supposer qu'elle soit plus que largement influencée par des apprentissages réalisés – dans le passé - par l'individu entrepreneur. De la même manière, celui-ci réalise – dans la construction de la vision – des apprentissages de différents types, fruits des aller-et-retours qu'il exécute dans sa quête. Ils conditionnent directement tant la vision développée que les connaissances, les croyances qui en sont à l'origine. Il est alors envisageable que

⁶ Nous ne souhaitons pas généraliser cette remarque dans la mesure où non seulement l'entrepreneur peut être un état temporaire, par ailleurs, en fonction de la taille de l'entreprise, celle-ci doit être reconfigurée.

l'entrepreneur développe des apprentissages en « single loop learning » [cf. notamment C. Argyris et D. Schön, 1978] qualifiés par G. Probst et P. Büchel [1995] « d'apprentissages par adaptation », voire des apprentissages⁷ en « double loop learning » qualifiés par ces mêmes auteurs « d'apprentissages par reconstruction ».

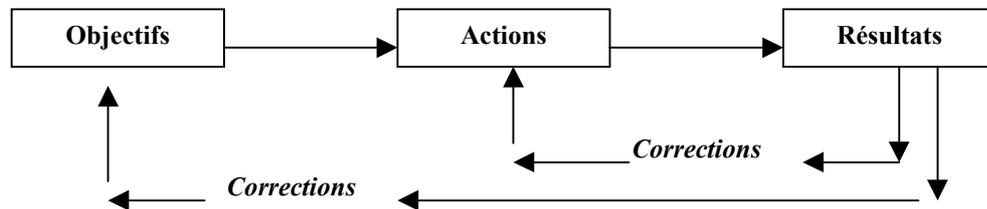


Figure 3 – Apprentissage par reconstruction ou « double loop learning »

Par le biais de ces apprentissages, l'individu entrepreneur crée de nouvelles connaissances nécessaires aux adaptations (les corrections) tout en modifiant des normes et des valeurs, face aux nouveaux objectifs qu'il se donne, et qu'il donne à l'organisation. De cette hypothèse, on comprend que la « vision entrepreneuriale » est bien le fruit d'une construction où le *temps* détient une signification. Enfin, si on accentue cette dynamique, les apprentissages réalisés par l'entrepreneur sont cumulatifs et s'inscrivent dans sa mémoire ; ils permettent tant un réel affinage de ses idées qu'une base pour des projets à venir.

Etant donné le caractère « cognitif » que détient toute « vision entrepreneuriale », l'entrepreneur agit et prend des décisions en « interprétant » des informations ; on suppose ainsi qu'il soit sujet à une certaine « rationalité limitée » [F. Créplet et al., 1999] et donc à des biais cognitifs, qui le conduisent à réaliser des *interprétations* erronées.

3.3. Les biais cognitifs des entrepreneurs

La présentation des différents mécanismes cognitifs constitutifs de la « vision entrepreneuriale » ne peut être complète sans évoquer le rôle des « biais cognitifs » chez les décideurs. Ils peuvent être définis ainsi : ils « représentent les écarts observables entre processus de décision rationnel, celui de l'acteur unique et processus réel » [cf. J. C. Tarondeau, 1998]. Ils peuvent être d'une portée non négligeable dans l'hypothèse de l'émergence et de la concrétisation de la vision. Un auteur, C. R. Schwenck [1994] a identifié plusieurs de ces biais ; H. Laroche et J. P. Nioche [1994] les ont synthétisés : « l'ancrage » où le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente ; « l'engagement et l'escalade » où le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus ; « raisonnement par analogie » où le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes ; « la focalisation sur une solution préférée d'emblée » où le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit pas les inconvénients des autres solutions ; « la fausse représentativité » où le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas ;

⁷ Dans cette approche, on peut également proposer que l'entrepreneur visionnaire effectue des apprentissages de niveaux II et III déclarés par G. Bateson [1984]. Le lecteur peut se référer sur ce point à Divry

« l'illusion de contrôle », où le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses ; et enfin la « dépréciation des solutions incomplètement décrites » où le décideur rejette des solutions de manière prématurée. De plus, T. Durand, E. Mounoud et B. Ramanantsoa [1997] ont noté sur la base de recherches effectuées en laboratoire par C. Stubbart [1989] que « ces différents biais ont tendance à interagir et à se renforcer mutuellement ».

Cette dernière approche renvoie à l'hypothèse de M. Fransman [1994] comme quoi la vision est nécessairement « limitée », car fondée sur des mécanismes cognitifs et des croyances individuelles. Ce dernier énonce le concept « d'ambiguïté interprétative » comme l'un de ces traits significatifs où le risque de réaliser des interprétations partielles existe « à chaque fois qu'il y a une information incomplète ».

R. Calori et P. Sarnin [1993] affirment quant à eux que : « cela ne veut pas dire que les dirigeants sont irrationnels mais, plutôt que les stratégies sont formulées avec des limites cognitives et dans le contexte de l'action ». Enfin, on peut supposer que certains entrepreneurs peuvent être craintif face au changement et ainsi développer des « routines défensives » [cf. notamment C. Argyris, 1995], annihilant d'une part toute forme d'intention stratégique et d'autre part, toute « vision entrepreneuriale ». Cette hypothèse est envisageable néanmoins, l'individu perdrait son statut d'entrepreneur.

La « vision entrepreneuriale » se construit sur la base de processus cognitifs variés que l'on retrouve dans l'architecture cognitive d'ensemble ; l'étude des cartes cognitives en offre une visualisation possible. Nous avons pu montrer que la « vision » est en partie fondée sur des connaissances tacites mais également sur la combinaison de différentes formes de connaissances. Enfin, il a pu être précisé que l'entrepreneur, agent central, pouvait être sujet à des « biais cognitifs » significatifs. La suite de notre examen de la *vision* cherche à montrer que cette compétence s'apparente explicitement à une forme de « service ».

4. Vision comme service entrepreneurial

Lorsqu'on aborde l'entreprise avec une approche fondée sur les compétences, où la coordination de ses ressources cognitives est mis en avant, il nous faut reconsidérer le rôle de l'entrepreneur sous un nouvel angle. Ainsi, faut-il identifier ses qualités intrinsèques en tant qu'une structure de "décision - action" [cf. supra]. En effet, par définition, l'entrepreneur est un agent économique particulier qui définit un processus d'allocation de ressources et agit en conséquence. Etant à l'origine du processus de création de compétences, il est aussi un créateur de ressources et donc de valeur et d'avantage concurrentiel [cf. notamment R. M. Grant, 1991]. Or à ce titre, il faut reconnaître qu'entreprendre nécessite à son tour le recours à des formes de connaissances spécifiques qui doivent être créées et exploitées. Ainsi, nous considérons que l'acte d'entreprendre ou l'entrepreneuriat est lui-même un *actif particulier* qui entre dans le processus de création de richesse. Dire de l'entrepreneuriat qu'il est un actif parmi d'autres n'est pas une idée nouvelle dans notre cadre théorique.

En effet, il s'agit bien là d'une formulation déjà développée par E. Penrose [1980], qui considère l'entrepreneuriat comme une ressource de l'entreprise. C'est aussi une idée que nous reprenons à notre compte⁸. Selon E. Penrose, le service entrepreneurial se caractérise par

⁸ Il est important de préciser que ce service peut être à la fois incarné par un ou plusieurs individus dans l'entreprise qui n'en sont pas forcément des propriétaires. Ici se pose la question d'existence d'un marché de service entrepreneurial. Ainsi faut il distinguer l'entreprise et sa raison d'être de l'actif lui même qui peut ou pas

un ensemble d'activités spécifiques nécessaires à la survie de l'entreprise : introduire de nouvelles idées, saisir et / ou provoquer des opportunités de croissance, allouer des ressources financières, humaines et organisationnelles. Ainsi, comme le précise encore E. Penrose, dans un contexte de croissance de l'entreprise, le service entrepreneurial s'assimile à :

"... those contributions to the operations of a firm which relate to the introduction and acceptance on behalf of the firm of new ideas, particularly with respect to products, location, and significant changes in technology, to the acquisition of new managerial personnel, to fundamental changes in the administrative organization of the firm, to the raising of capital, and to the making of plans for expansion, including the choice of method of expansion."

En ce sens, l'entrepreneur de E. Penrose initie le changement en combinant les ressources productives existantes⁹. Or, comment l'entrepreneur réussit-il à combiner les ressources ? Comment saisit-il les opportunités? Quels sont les éléments décisionnels dont il tient compte? Le service entrepreneurial se concrétise justement en une ressource rare qui guide le processus de décision dans un environnement incertain.

Bien entendu, le caractère cumulatif et historique de ce processus nous invite à nuancer le poids de l'incertitude dans le succès des choix de l'entrepreneur. Et c'est bien là une clef de compréhension du service entrepreneurial. En effet, l'entrepreneur demeure persuadé du bien fondé de ses décisions et tente de mobiliser des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs stratégiques [cf. notamment P. Lorino et J. C. Tarondeau, 1998]. D'ailleurs, le succès de son projet demeure en grande partie lié à sa capacité de gestionnaire en termes de cohérence des moyens employés et de sa force de persuasion [cf. A. Pettigrew, 1987 cité par E. Godelier, 1998] vis à vis des acteurs internes et externes. Le risque est alors en partie partagé collectivement. Mais il n'empêche que l'entrepreneur, pour réduire les incertitudes, tente de déterminer les variables sur lesquelles il peut avoir une relative maîtrise, sinon il refuse de s'engager dans la mesure où le contrôle des affaires peut sembler lui échapper (ce qui va par définition à l'encontre même de l'esprit d'entreprise).

La compétence "décisionnelle", économiquement viable et reconnue, n'est pas le seul service que l'entrepreneur doit fournir. Avant de procéder à des études (budgets, etc.) pour asseoir ses décisions, E. Penrose reconnaît que l'entrepreneur doit faire preuve d'un esprit d'initiative, lequel requiert de l'imagination et de l'intuition¹⁰. Il s'agit là pour l'entrepreneur de se forger une image de son environnement afin d'y voir les opportunités de marché. Une telle décision peut très bien être fondée sur le succès des expériences passées renforçant les croyances de l'entrepreneur et la fiabilité de l'image qu'il crée. Cette compétence de "visionnaire" est une qualité fondamentale du service entrepreneurial nécessaire pour conduire l'entreprise sur des voies de croissance. E. Penrose insiste également sur le fait que ce type de compétence ne s'accommode pas de formalisation/codification. Il ne peut y avoir une formalisation de cette capacité d'imagination qui fait appel dans un contexte d'action à

s'échanger sur un marché (il existe bien un marché de dirigeants mais il n'y pas de sens à parler de marché de créateurs d'entreprise).

⁹ Précisons cependant que l'entrepreneur de Penrose n'est pas toujours un innovateur. Les nouvelles idées peuvent être importées, ou le changement n'est significatif que du point de vue de l'entrepreneur ; il ne revêt pas alors la forme d'une innovation perturbant l'ordre économique.

¹⁰ Il est à noter que Penrose fait explicitement référence à des auteurs comme Cyert, March, Simon et Boulding pour fonder ses arguments.

d'autres qualités comme le courage, l'ambition, le leadership, la volonté, l'intuition etc. Une entreprise a donc besoin de ce type de service entrepreneurial pour survivre.

Ainsi, la compétence en jeu ici est la capacité de l'entrepreneur à concevoir les futurs possibles de l'entreprise. Nous appelons cette compétence, la capacité de visionnaire ; elle se trouve à la base de l'esprit d'entreprise. En effet, c'est elle qui rend possible la projection de l'image de l'entreprise dans le futur suivant les schémas mentaux et l'expérience des dirigeants [cf. supra]. La capacité de visionnaire se nourrit du « vécu », intimement lié aux différents contextes d'interactions (internes, externes, secteurs et autres entreprises, etc.). En accord avec E. Penrose, la vision apparaît en « filigrane » dans le processus de décision stratégique. L'intention stratégique de l'entreprise trouve alors sa justification dans cette vision. Elle s'appuie en effet, sur les croyances des dirigeants qui, guidés par leur vision, perçoivent les diverses opportunités internes (les « poches de savoirs » pertinentes) et externes.

Pour mieux illustrer la compétence de visionnaire nous pouvons nous appuyer sur les travaux de H. Mintzberg [date ? & référence en biblio] au sujet de l'organisation entrepreneuriale. Même si l'analyse de l'entrepreneur n'est pas au centre du travail de H. Mintzberg, la vision y est conçue comme un modèle théorique de prise de décision stratégique utilisé par l'entrepreneur. A ce titre, il nous paraît important d'en donner un bref aperçu ici, afin d'illustrer notre propos. En effet, l'organisation entrepreneuriale est une entreprise à structure simple qui se trouve sous l'autorité et le leadership d'une seule personne. Pour H. Mintzberg, la vision stratégique est fortement présente dans ce type de structure et y est exprimée à travers la personnalité du décideur (souvent un entrepreneur/manager/propriétaire)¹¹.

La structure simplifiée de H. Mintzberg [date] se veut ainsi le lieu privilégié de l'expression de la vision entrepreneuriale. Cette vision est ancrée au niveau de l'individu qui par sa présence continue aux côtés des autres membres de l'organisation fait passer ses idées. Favorisant un mode d'interaction informel, l'organisation entrepreneuriale reste une structure souple avec une forte réactivité. La concentration de pouvoir permet une rapidité de prise de décision en accord avec la vision du leader et est élaboré de manière intuitive. Son autorité et éventuellement son charisme servent à imposer aux autres membres et/ou à les convaincre du bien fondé de ses décisions. Le leader est un visionnaire dans le sens suivant :

- Il a une connaissance profonde d'un domaine particulier lui permettant d'exercer son intuition pour prendre des décisions. La répétition est à la base de sa connaissance. Cette répétition permet l'élaboration de schémas d'interprétation éprouvés aidant l'accomplissement quasi automatique d'un certain nombre de raisonnement de tâches, etc.
- Il a une aptitude à utiliser le langage parlé pour communiquer aux autres : usage de métaphore, langage symbolique, etc., facilitant des « représentations communes » C'est là le rôle du leader dans l'organisation entrepreneuriale. La représentation possède une signification tout autre que celle définie précédemment. Il s'agit ici d'une mise en scène théâtrale de la vision.

¹¹ Il est intéressant de rappeler qu'un certain nombre de travaux récents sur la vision stratégique (Cossette, 1996; Nkongolo *et al.* , 1994 et les références citées) porte sur ce type de structure où le décideur est clairement identifié avec un pouvoir de décision concentré en sa personne. Le recueil des informations est alors largement facilité par une simple série d'entretien. Cela ne peut que se compliquer lorsqu'on veut aborder la vision stratégique dans la grande entreprise.

- Il s'adresse à un public qui vient vers lui, l'écoute et lui communique ce qu'il veut entendre, dans une réciprocité.

De plus, il tient à se préserver des influences externes (clients, fournisseurs, etc.) autant que possible afin de pouvoir exercer seul une influence effective sur son organisation¹². Ce qui compte ce sont seules les intentions du leader/entrepreneur. Les stratégies élaborées sont délibérées et prennent leur source dans le savoir d'un seul individu. La vision évolue au fur à mesure que l'individu apprend et s'adapte. Ce qui émerge est intimement lié à la propre expérience de l'entrepreneur.

Bien que nous soyons d'accord avec cette présentation de l'entrepreneur visionnaire, nous pensons que la vision entrepreneuriale peut exister en dehors d'un seul individu et d'une organisation simple tels que H. Mintzberg [Date] les décrit. La vision est nécessaire pour guider l'entreprise quelle que soit sa taille et sa configuration. Ce qui va distinguer une configuration d'une autre, c'est sa capacité à créer, diffuser et modifier cette vision. Alors que dans la configuration bureaucratique, la vision est figée, normalisée et largement imposée par en haut, dans la structure adhocratique il n'en va pas de la même manière. Dans cette dernière configuration, la vision émerge de manière dynamique et collective ; elle est peu formalisée et largement partagée par les acteurs qui participent à son élaboration. Cela ne veut pas dire que tout le monde a au départ une seule vision et qu'il n'existe pas de conflit. Mais temporairement une des visions est activée et l'organisation devra alors demeurer assez versatile pour pouvoir en adopter une autre si nécessaire.

INSERER UNE CONCLUSION DE LA SECTION 4

5. Conclusion

L'approche de la firme comme processeur de compétences gagne en « épaisseur cognitive » lorsqu'on y aborde le rôle de la vision dans l'élaboration de la stratégie. Comme service entrepreneurial, la vision est une compétence qui, selon les structures organisationnelles dans lesquelles elle s'active, peut être individuelle ou collective. Elle est alors le cadre informel du modèle « décision-action » dans l'entreprise. En tant qu'ensemble de connaissances dominantes, la vision participe à la définition de la stratégie à long terme de l'entreprise et assure la cohérence de ses choix en se figeant dans son architecture stratégique.

L'approche cognitive nous a permis de déterminer le processus d'émergence de la vision, en particulier au niveau individuel, en insistant sur le rôle des schémas mentaux du type « interprétation-action ». Le modèle de l'architecture cognitive d'ensemble nous paru être un cadre théorique robuste pour élaborer les principes cognitifs de la vision. Or au niveau organisationnel, ce processus d'émergence nous semble être plus complexe étant donné la dimension collective et sociale de la vision. En effet, mise à part de l'entreprise individuelle ou de la structure fortement hiérarchique, le processus d'émergence de la vision s'étend au-delà du simple individu et s'élabore dans une perspective plus « interactionniste ». De plus, la dimension sociale de la vision implique d'emblée le problème de sa diffusion dans la mesure où elle doit être connue, partagée et éventuellement se modifier si l'entreprise veut la réaliser. Les recherches ultérieures doivent prendre en compte cette dimension organisationnelle du processus d'émergence et de diffusion de la vision.

¹² Cela ne l'empêche pas d'avoir un comportement actif de recherche d'information ou d'aide et de conseil à la décision, même si le recours à l'expertise externe est plutôt limitée en raison de son coût.

Bibliographie

- ARGYRIS C.** [1995], *Savoir pour Agir, Surmonter les Obstacles de l'Apprentissage Organisationnel*, InterEditions, Paris.
- ARGYRIS C. et D. SCHÖN** [1978], *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.
- BARR P. M., J. L. STIMPET et A. S. HUFF** [1992], « Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal », *Strategic Management Journal*, vol. 13.
- BATESON G.** [1984], *La Nature de la Pensée*, Seuil, Paris.
- BOISOT M. H.** [1998], *Knowledge Assets – Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press.
- BOUGON M. G. et J. M. KOMOCAR** [1994], « Les cartes cognitives composites. Une théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, Coll. Sciences de l'administration, Paris, Editions ESKA.
- BOURDIEU P.** [1987], *Choses Dites*, Les Editions de Minuit, Paris, p. 154.
- BRENOT J. et L. TUVÉE** [1996], *Le Changement dans les Organisations*, Coll. Que sais-je ?, PUF, Paris.
- CALORI R., G. JOHNSON et P. SARNIN** [1992], « French and British top managers understanding of the structure and the dynamics of their industries : a cognitive analysis and comparison », *British Journal of Management*, vol. 3.
- CALORI R., et P. SARNIN** [1993], « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, n°93.
- CARRIÈRE J. B.** [1991], « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°1.
- COHENDET P. et P. LLERENA** [1999], « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'Economie Industrielle*, n°88, 2ème trimestre.
- COHENDET P.** [1998], *Synthèse*, Projet TIPIK, Mimeo, Beta, Strasbourg.
- COHENDET P., F. KERN, B. MEHMANPAZIR, et F. MUNIER** [1999], « L'évolution des firmes globales vers des structures duales d'organisation : la gouvernance des processus d'apprentissage décentralisés », *Working papers BETA n°9908*, Strasbourg.

COSSETTE P. et M. AUDET [1994], « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, Coll. Sciences de l'administration, Paris, Editions ESKA.

COSSETTE P. [1996], « La Vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1.

COWAN R. et D. FORAY [1997], « The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge », *Industrial and Corporate Change*, Vol 6, n°3.

CREPLET F., O. DUPOUET, F. KERN et F. MUNIER [1999], « Connaissance et Expertise : Vers une Dualité Cognitive et Organisationnelle de l'Entreprise », Mimeo BETA, Strasbourg.

D'AMBOISE G. et S. BOUCHARD [1990], « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », Document de Travail, Québec, Université de Laval (FSA).

DE BANDT J. [1997], « De la Science à la Connaissance : Changement de Paradigme ? », *Revue d'Economie Industrielle*, n°79.

DIBIAGGIO L. [1999], « Apprentissage, Coordination et Organisation de l'Industrie. Une perspective Cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, n°88.

DIVRY C., S. DUBUISSON et A. TORRE [1999], « Une Caractérisation des Compétences par les Formes d'Apprentissage », in *Innovations et Performances*, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, P. 268.

DURAND T., E. MOUNOUD et B. RAMANANTSOA [1997], « Comment Rendre Compte de la Formation de la Stratégie d'Entreprise : carte cognitive vs représentation sociale », in GUILHON B. et al., *Economie de la Connaissance et Organisations*, L'Harmattan, Paris.

FILION L. J. [1991], *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur.

FRANSMAN M. [1994], « Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3.

GANASCIA J. B. [1996], *Les sciences cognitives*, Dominos Flammarion, Paris.

GIROD M. [1995], « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 105.

GODELIER E. [1998], « Le Changement dans les Entreprises : Crise ou Mutation ? », *Revue Française de Gestion*, n°120, pp. 24-36.

GODET M. [1991], *De l'Anticipation à l'Action*, Dunod, Paris.

GRANT R. M. [1991], « The Ressourced Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, printemps, p. 119.

HAMEL G. et C. K. PRAHALAD [1995], *La Conquête du Futur – Stratégies Audacieuses pour Prendre en Main le Devenir de votre Secteur et Créer les Marchés de Demain*, InterEditions, Paris.

HATCHUEL A. et B. WEIL [1992], *L'Expert et le Système*, Economica, Paris.

HOC J. M. [1990], « La Planification de l'Activité », in RICHARD J. M. et al. (dir.), *Traité de Psychologie Cognitive*, Dunod, Paris, Tome 2, p. 225 et suivantes.

KANT E. [1980], « Œuvres Philosophiques », Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, Paris.

LAROCHE H. et J. P. NIOCHE [1994], « L'approche Cognitive de la Stratégie d'Entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°97.

LEONARD BARTON D. [1995], *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press.

LORINO P. [1994], *Comptes et Récits de la Performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.

LORINO P. [1997], « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage », in GUILHON B. et al., *Economie de la Connaissance et Organisations*, L'Harmattan, Paris.

LORINO P. et J. C. TARONDEAU [1998], « De la Stratégie aux Processus Stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°109.

LUNDVALL B. A. et B. JOHNSON [1994], « The Learning Economy », *Journal of Industry Studies*, Vol. 1 (2).

MACHLUP F. [1983a], « Semantic Quirks in Studies of Information », in « The Study of Information », Ed. F. Machlup and U. Mansfield, John Wiley & Sons, New York, PP. 641-671.

MACHLUP F. [1983b], *Knowledge, its Creation, Distribution and Economic Significance*, Princeton University Press.

MINTZBERG H., B. AHLSTRAND, J. LAMPEL [1999], *Safari en Pays Stratégie*, Village mondial, Paris.

MUNIER F. [1999], « L'Entreprise Fondée sur les Compétences : Définitions et Axiomatique » in *Approches Evolutionniste de la Firme et de l'Industrie*, M. Basle, R. Delorme, J.-L. Lemoigne & B. Paulré (eds), L'Harmattan, Paris, pp. 77-95.

NONAKA I. et N. KONNO [1998], « The Concept of Ba : Building for Knowledge Creation », *California Management Review*, Vol. 40, n°3.

NONAKA I. et H. TAKEUCHI [1995], *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.

- PENROSE E.** [1980], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- PETTIGREW A.** [1987], *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*, Basil Blackwell, Oxford.
- POLANYI M.** [1966], *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul.
- PROBST G. et B. BÜCHEL** [1995], *La Pratique de l'Entreprise Apprenante*, Les Editions d'Organisations, Paris.
- REIX R.** [1995], « Savoir Tacite et Savoir Formalisé dans l'Entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°105.
- RICHARD J. F., C. BONNET et R. GHIGLIONE** [1990], *Traité de Psychologie Cognitive*, Dunod, Paris, Tome 2.
- RICHARD J. F.** [1995], *Les activités mentales*, Armand Collin, Paris.
- SCHWENCK C. R.** [1984], « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Journal*, vol. 5.
- SENGE P. M.** [1990], *The Fifth Discipline – The art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday.
- SIMON H.** [1982], *Models of Bounded Rationality*, MIT Press, Boston.
- SPENDER J. C. et R. GRANT** [1996], « Knowledge and the Firm : overview », *Strategic Management Journal*, 17.
- STUBBART C.** [1989], « Cognitive Science : a Missing Link in Strategic Management Research », *Journal of Management Studies*, n°26 (4).
- TARONDEAU J. C.** [1998], *La Management des Savoirs*, Coll. Que sais-je ?, PUF, Paris.
- THORNBERRY N.** [1997], « A view about vision », *European Management Journal*, vol. 15, n°1.
- VARELA F. J.** [1989], *Invitations aux sciences cognitives*, Coll. Sciences, Points, Paris.
- VERSTRAETE T.** [1999], *Entrepreneuriat – Connaître l'Entrepreneur, Comprendre ses Actes*, L'Harmattan, Paris.
- WEICK K. E.** [1979], *The Psychology of Organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- WITT U.** [1998], "Imagination and leadership – The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, n°2, pp. 161-177.