

MÉTHODE SYSTÉMATIQUE D'AIDE À LA FORMULATION DE LA VISION STRATÉGIQUE : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant *

Pierre COSSETTE

Université du Québec à Montréal
École des sciences de la gestion
Case postale 6192, succursale Centre-Ville
Montréal (QUÉBEC)
H3C 4R2

Courrier électronique :
cossette.pierre@uqam.ca

Résumé

Le concept de vision stratégique suscite depuis quelques années un intérêt grandissant. Cependant, il existe peu de méthodes pour aider le dirigeant d'entreprise à rendre sa vision stratégique plus explicite. L'objectif de cette recherche est de présenter une nouvelle méthode d'aide à la formulation de la vision stratégique chez le dirigeant d'entreprise. Fondée sur la cartographie cognitive, cette méthode se décompose en quatre phases: une phase d'exploration, dans laquelle le dirigeant explore ses propres idées en utilisant une grille spécialement conçue à cet effet; une phase de validation, pour vérifier la crédibilité ou « validité » de la carte cognitive résultant de la première étape; une phase d'analyse, au cours de laquelle le réseau sémantique constitué par les concepts et les liens présents dans la carte est analysé à l'aide du logiciel Decision Explorer ©; et, finalement, une phase de finalisation, où l'entrepreneur, après avoir été informé des résultats de l'analyse de la carte et de leur interprétation par le chercheur, confirme ou modifie sa vision stratégique. L'étude présentée ici a été réalisée auprès d'un entrepreneur-propriétaire d'une PME manufacturière québécoise. Le déroulement des quatre phases ainsi que les résultats auxquels chacune d'elles a conduit sont exposés de façon détaillée. Puisque la méthode décrite aide à réfléchir, donc à agir, elle est susceptible d'intéresser les praticiens et les consultants. Les chercheurs pourraient également s'y intéresser étant donné qu'elle aide à mieux étudier la vision stratégique et son impact.

Abstract

The concept of strategic vision has attracted growing interest in recent years. However, very few methods exist to help enterprise leaders make their strategic vision more explicit. The goal of this research is to present and illustrate a new systematic method to help enterprise leaders articulate and question their strategic visions. The method is based on cognitive mapping, and can be broken down into four phases: an exploration phase, in which the leader explores his or her own ideas using a specially designed grid; a validation phase, to verify the credibility or « validity » of the cognitive map resulting from the first phase; an analysis phase, where the semantic network formed by the concepts and links of the map are analysed using the Decision Explorer software; and a finalization phase, where the leader, after being informed of the results of validated map analysis and the researcher's interpretation of them, confirms or modifies his or her strategic vision. The paper contains a detailed description of the four methodological phases together with the results obtained with the owner-manager of a small manufacturing business in Québec. Since the method described supports thinking and thus action, it is likely to be of interest to practitioners and consultants. Academics may also benefit from it, since it can be used to study strategic vision and its impact.

* La version originale de cet article a été publiée dans *Journal of Enterprising Culture* (2001, vol. 9, no. 2 : 173-199) sous le titre "A Systematic Method to Articulate Strategic Vision : An Illustration with a Small Business Owner-Manager".
Nous remercions les personnes responsables de cette revue d'avoir autorisé la publication de la version française de cet article.
L'article fait suite à une communication présentée à l'International Council of Small Business, en 1994 à Strasbourg.

Introduction

Le concept de vision stratégique soulève depuis quelques années un intérêt grandissant auprès des praticiens, consultants et chercheurs. Il occupe maintenant une place de choix dans le vocabulaire de ce champ de connaissances qu'est la gestion stratégique. Bien qu'il soit ambigu, il a été au coeur d'un certain nombre d'études, le plus souvent à caractère conceptuel et portant sur la situation des grandes entreprises. On considère généralement que la vision stratégique exerce un impact déterminant sur l'entreprise. Ainsi, Collins et Porras (1991) reconnaissent que la vision, vue à la fois comme une philosophie d'orientation (guiding philosophy) et une image tangible, contribue de façon décisive à l'existence d'un effort coordonné dans les organisations décentralisées. Plus récemment, les mêmes auteurs (1995) affirmaient que les compagnies « visionnaires » survivaient au départ de leurs bâtisseurs, qu'ils associent à des « fabricants d'horloges » (clock builders) plutôt qu'à des gens qui se contentent de « donner l'heure » (time tellers). Pour Westley (1992), la vision stratégique est un processus social qui évolue à travers différentes étapes, et les dirigeants « visionnaires » sont ces bâtisseurs et innovateurs qui transforment significativement leur organisation et même leur industrie. Selon Tregoe et al. (1990), les visions soulèvent des questions stratégiques dont les réponses sont façonnées par des « forces actives » (driving forces) reliées aux produits offerts, aux marchés desservis et aux profits attendus. Suivant Morris (1987), la vision stratégique ne fait pas qu'indiquer le chemin à suivre, mais constitue également un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise en plus d'être une force énergisante qui favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement. Mintzberg (1994) fait aussi ressortir l'importance de la vision stratégique : « Les meilleures stratégies sont des visions, pas des plans » (p. 107).

Dans les études sur l'entrepreneuriat et sur la PME¹, bien qu'il y ait eu peu de travaux empiriques portant sur la vision stratégique, le concept semble particulièrement important étant donné que la stratégie est souvent informelle dans les entreprises de petite taille (voir, notamment, Robinson et Pearce II, 1984 ; et Cooper, 1979). De plus, comme la prise de décision y est généralement centralisée entre les mains du propriétaire-dirigeant (Welsh et White, 1981 ; d'Amboise et Muldowney, 1988), sa vision stratégique aura vraisemblablement un impact déterminant sur les principales activités de la firme et sur son rendement. Par exemple, Nkongolo-Bakenda et al. (1994) ont montré qu'il existait une relation très forte, bien que non linéaire, entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et les profits nets de l'entreprise. Par ailleurs, selon Bird (1992), l'intention, un concept étroitement associé à celui de vision, serait non seulement liée à la création de nouvelles entreprises mais « annoncerait la stratégie et orienterait les décisions stratégiques les plus importantes » (p. 11). Messegham et Varrault (1998) ont aussi reconnu que la vision stratégique, d'où émergent les intentions selon eux, avait une influence déterminante sur la prise de décision.

Puisque la vision stratégique est susceptible d'avoir un impact très fort et à long terme sur l'entreprise, il est important que ses dirigeants, en particulier s'ils en sont aussi les propriétaires, définissent clairement leur vision. Cependant, même si les études réalisées jusqu'à maintenant sur la vision stratégique sont intéressantes, elles mettent en évidence le peu de méthodes qui pourraient aider les entrepreneurs à définir leur vision stratégique de façon systématique, « méthode » étant ici entendue comme « [...] un ensemble concerté d'opérations, mises en oeuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs [...] » (Grawitz, 1990, p. 385). Dans la plupart des recherches empiriques portant sur la vision stratégique, la méthode ou procédure générale a semblé se limiter à l'utilisation du questionnaire (posté ou non) constitué de questions plus ou moins ouvertes (voir en particulier Larwood et al., 1995 ; Filion, 1991 ; et Nkongolo-Bakenda et al., 1994) et à l'analyse de documents biographiques ou autobiographiques (voir en particulier Westley et Mintzberg, 1989). Il ne semble pas y avoir eu beaucoup d'attention accordée aux méthodes qui pourraient aider les dirigeants à formuler ou définir leur vision stratégique, c'est-à-dire à explorer leurs propres idées à ce propos, à en prendre conscience, à y réfléchir et, éventuellement, à les transformer. Ce sera là l'objet de la présente recherche. Plus précisément, cette recherche décrit les éléments d'une nouvelle méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique, méthode fondée sur l'utilisation de la cartographie cognitive et illustrée avec le cas d'un entrepreneur propriétaire d'une PME.

La contribution de cette recherche se veut essentiellement méthodologique. Comme la méthode proposée aide à rendre explicites et à analyser les concepts et liens constituant la vision stratégique, donc à réfléchir et à agir, elle est susceptible d'intéresser les dirigeants d'entreprise et les consultants. En outre, elle pourrait s'avérer utile aux décideurs qui souhaitent clarifier leur pensée afin de pouvoir la communiquer plus facilement ou de la traduire en actions stratégiques. De leur côté, les chercheurs trouveront que cette méthode leur permet d'obtenir une image claire de la vision stratégique d'un dirigeant, de l'analyser d'une manière particulière et approfondie et, finalement, de relier plus facilement la vision stratégique aux décisions ou actions posées par le dirigeant, aux prévisions qu'il fait ainsi qu'aux interprétations qu'il

¹ L'entrepreneuriat ne concerne pas que la PME et tout dirigeant de PME n'est pas forcément un entrepreneur au sens où la littérature spécialisée l'entend. Dans la mesure où la méthode peut servir autant l'un que l'autre, les deux termes seront utilisés indistinctement pour ne pas alourdir le texte, l'objectif de l'article n'ayant pas d'incidence sur cette nuance. Par prudence, M. Tremblay, cas de cette recherche, sera qualifié de propriétaire-dirigeant. (Note n'apparaissant pas dans la version anglaise).

propose. Certains chercheurs pourraient faire de l'étude même de cette méthode un objet de recherche. Dans le champ de l'entrepreneuriat et de la PME, on s'est très peu intéressé au développement de méthodes d'aide à la réflexion (Cossette, 1995). Cette voie est d'autant plus pertinente lorsque la réflexion est orientée vers l'avenir de l'entreprise, étant donné que les entrepreneurs à succès consacrent plus de temps à penser au futur qu'au passé (Bird, 1988).

Avant d'aborder de façon détaillée les différentes étapes de la méthode proposée ici soumise à et d'en montrer les résultats avec un cas très concret, je vais d'abord m'attarder sur le concept de vision stratégique avant de définir brièvement ce qu'est une carte cognitive et de faire état des travaux de cartographie cognitive appliqués à la gestion stratégique.

1. CONCEPT DE VISION STRATÉGIQUE

Le concept de « vision stratégique » (ou « vision organisationnelle » ou simplement « vision », tous des termes généralement considérés comme synonymes) est ambigu. Par exemple, Larwood et al. (1995) ont montré qu'il ne renvoyait pas toujours à la même réalité : selon celui ou celle qui utilise le concept, la vision est une forme de leadership, une tâche cruciale à être accomplie par le leader, une démonstration des compétences du leader ou encore une configuration de valeurs organisationnelles. Selon Harel Giasson (1995), le concept de vision désigne « tantôt un point de vue, tantôt une perspective d'ensemble, tantôt une cible à atteindre, tantôt une logique sous-jacente à l'action... [ou encore] la capacité de voir large et de voir loin » (p. 60). Le plus souvent, que ce soit dans les études sur la grande entreprise ou sur la PME, le concept inclut l'idée d'un état futur à atteindre pour l'organisation, parfois avec les facteurs qui auront un impact sur l'atteinte de cet état futur. Ce constat soulève un certain nombre de questions qui seront discutées dans la dernière partie de cette section et qui feront ressortir la nécessité de définir autrement la vision stratégique. Mais d'abord, il faut regarder attentivement les différentes conceptions proposées jusqu'à maintenant.

En contexte stratégique, la vision a été associée à l'exercice d'un leadership intuitif et charismatique alors que la « gestion anticipatoire » ferait davantage référence à une méthode systématique de prévision du futur. Les deux approches ne s'opposent pas nécessairement (Mendell et Gerjuoy, 1984). Dans la même veine, selon Isenberg (1987), la vision indique la direction dans laquelle l'entreprise s'engage, direction générale et pas toujours clairement exprimée, alors qu'un plan stratégique renvoie à des buts objectifs, mesurables et bien circonscrits dans le temps.

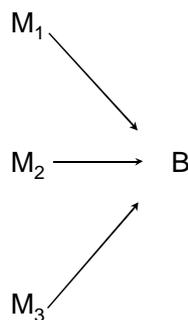
De leur côté, Tregoe et Zimmerman (1979) expriment sans ambiguïté que... « La stratégie est une vision. Elle est dirigée entièrement vers ce qu'une organisation devrait être plutôt qu'à comment elle le deviendra » (p. 9). Pour eux, la vision stratégique – une expression qu'ils utilisent indistinctement de celle de « réflexion stratégique » (strategic thinking) – doit précéder la planification à long et à court terme (long-range and short-range planning) qui en découle et qui constitue le moyen de la réaliser. Elle doit éventuellement prendre la forme d'un énoncé de stratégie précis, simple et suffisamment clair pour constituer un cadre de référence pour la détermination des futurs produits, des marchés, de la capacité de production et du rendement. Par ailleurs, Morris (1987) affirme que la vision stratégique indique à la fois où l'entreprise veut aller et comment elle compte y arriver. Contrairement au processus linéaire de planification, la vision stratégique implique selon lui une compréhension plus globale des principaux enjeux (concurrents, fournisseurs, marchés, actionnaires, etc.) auxquels l'organisation fait face. Chez Westley et Mintzberg (1989), la vision renvoie à une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir, mais à une image qui, même si le chef de file peut en être directement à l'origine, se façonne au fil des interactions entre ce dernier et les employés. Elle est nécessairement communiquée et partagée. Son contenu stratégique, qui peut inclure des produits, des services, des marchés, des organisations et même des idéaux, n'est pas étranger au « style visionnaire » du chef de file, et tient compte du « contexte externe ». La conception qu'en ont Westley et Mintzberg est bien résumée dans les propos suivants : « [...] la vision stratégique est à la fois une question de style, de processus, de contenu et de contexte » (p. 30).

Quant à Collins et Porras (1991), ils considèrent que la vision stratégique est faite de deux composantes : d'abord, une philosophie à l'intérieur de laquelle on retrouve, d'une part, un ensemble de croyances et de valeurs fondamentales (core beliefs and values) et, d'autre part, un but général (purpose); ensuite, une image tangible prenant la forme d'un énoncé de mission définie par un objectif clair et engageant. Plus récemment, les mêmes auteurs (Collins et Porras, 1995) insistent pour distinguer le leader visionnaire de la compagnie visionnaire : « Les constructeurs de compagnies visionnaires [...] cherchent plus à construire une organisation [...] qu'à se montrer visionnaires avec une idée concernant un nouveau produit » (p. 80-81). Ils ajoutent même : « Les grandes idées mises de l'avant par des chefs de file charismatiques pourraient bien être corrélées négativement avec la construction d'une compagnie visionnaire » (p. 81).

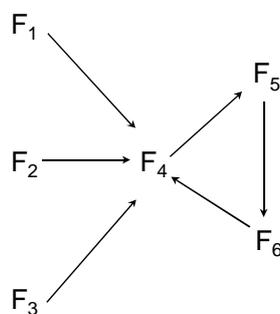
Dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la PME, il faut d'abord noter le travail de Fillion (1991) pour qui la vision est ... « [...] une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le

marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (p. 109-110). Trois catégories de visions sont distinguées : émergentes (qui sont les idées et concepts de produits et de services qu'un chef de file a dans la tête), centrale (qui est généralement l'aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes), cette catégorie ayant une composante externe (la place qu'on veut voir occupée sur le marché par son produit ou service) et une composante interne (le type d'organisation créée pour y arriver), et secondaires (qui s'expriment par des activités de gestion en marketing, finance, etc.). Il faut également souligner le travail de Carrière (1991) qui définit la vision stratégique comme... « [...] la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (p. 36). L'auteur précise trois niveaux différents de la notion de vision : générale (valeurs et croyances du décideur), intermédiaire (schémas mentaux stratégiques) et parcellaire (aspects de l'environnement qui intéressent le décideur). Enfin, pour d'Amboise et Bouchard (1990), la vision stratégique n'est pas le résultat d'un exercice de prédiction du futur. Elle est le fruit de la perspicacité du dirigeant. Elle renvoie essentiellement à une idée centrale et réaliste vers laquelle il veut mener son entreprise. Cette conception est en accord avec celle de Bennis et Nanus (1985) pour qui la vision est... « [...] une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation » (p. 78). Nkongolo-Bakenda et al. (1994) adoptent la même conception dans leur recherche portant sur le lien entre la vision stratégique et le rendement dans la PME.

Le concept semble porteur d'une richesse certaine, mais l'usage qu'on en fait soulève au moins deux difficultés. D'abord, bien que la notion de vision stratégique désigne généralement un état futur à atteindre pour l'organisation, elle n'inclut pas toujours les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur l'atteinte de cet état souhaité. Cette ambiguïté demande à être levée étant donné qu'un concept peut difficilement faire référence à la fois à un ensemble (e.g. un but à atteindre et les moyens d'y parvenir) et à une partie de cet ensemble (e.g. uniquement le but à atteindre). Dans le cadre de cette recherche, les deux parties de l'ensemble seront prises en considération. Ensuite, il est habituellement présumé dans ces travaux que les dirigeants d'entreprise n'ont finalement qu'un seul but auquel ils associent un certain nombre de facteurs considérés par eux uniquement comme des moyens, ce qui pourrait être représenté de la façon suivante :



Pourtant, plusieurs autres études (voir, entre autres, Weick 1979; Huff, 1990; Eden, 1988; Weick et Bougon, 1986; Cossette et Audet, 1992; Eden et al., 1983, 1992; et Calori et al., 1994) laissent croire que le mode de pensée des dirigeants d'entreprise est beaucoup plus complexe. Un même facteur peut très souvent être considéré à la fois comme un moyen et comme un but, étant donné qu'il exerce une influence sur d'autres et qu'il est lui-même influencé par d'autres (ce que désigne bien l'expression anglaise means-ends chain). Plus encore, un facteur exerce parfois une influence sur lui-même par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres facteurs, ce qui donne à la pensée de l'individu un caractère systémique ou circulaire. Schématiquement, on obtient alors ceci :



Dans la présente recherche, il ne sera pas présumé que la vision stratégique ne contient qu'un seul but, ni que certains facteurs sont uniquement des moyens et certains autres uniquement des buts, ni que les facteurs sont reliés entre eux de façon linéaire. En fait, il semble plus approprié de considérer la vision stratégique comme un réseau sémantique plutôt,

par exemple, qu'un simple énoncé tenant dans une seule phrase. Étant donné les limites des conceptions traditionnelles, je propose la définition suivante :

La vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'« explications » (causes ou moyens) et de « conséquences » (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre.

Cette définition est en accord avec celle proposée par Pettigrew (1979) qui fut un des premiers à manifester de l'intérêt pour le concept de vision : « Les visions ne sont pas simplement les buts déclarés de l'organisation, bien qu'elles puissent conduire à eux; elles représentent aussi le système de croyances et le langage qui donnent à l'organisation identité [texture] et cohérence » (p. 577).

Les conceptions traditionnelles de la vision stratégique semblaient plutôt associées à ce que Bird (1988) appelle l'intentionnalité et qu'elle définit comme « un état d'esprit qui focalise l'attention (et, conséquemment, l'expérience et l'action) vers un objet précis (but) ou vers un chemin particulier menant à lui (moyens) » (p. 442). La définition proposée ici est davantage reliée à deux éléments qui précèdent et structurent les intentions et les actions dans le modèle de Bird : d'une part, la pensée rationnelle, analytique et causale; d'autre part, la pensée intuitive, holistique et contextuelle. Cependant, le réseau sémantique qui forme la vision stratégique n'est pas toujours clairement constitué dans l'esprit du dirigeant, ni exprimé explicitement, ni compris très profondément. La cartographie cognitive peut aider considérablement dans le processus de formulation de la vision stratégique, ce qui nous amène à la section suivante.

2. CARTE COGNITIVE ET GESTION STRATEGIQUE

Une carte cognitive est une image représentant les idées de quelqu'un. De façon plus précise, elle est considérée ici comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur [ou le consultant] se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet [ou un groupe de sujets] à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (Cossette et Audet, 1994, p. 15). Dans le cas présent, cela signifie que j'ai tracé une carte cognitive après avoir écouté un propriétaire-dirigeant de PME me dire ce qu'il croyait avoir dans la tête. On doit noter que la distinction entre le contenu et sa représentation graphique n'est pas toujours clairement établie dans les travaux portant sur les cartes cognitives. Considérée comme une image ou une figure, une carte cognitive est constituée de concepts et de liens – le plus souvent d'influence – unissant certains d'entre eux, formant ainsi des sentiers d'influence, c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts, ou même des boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même. L'utilisation de la cartographie cognitive peut s'avérer très intéressante étant donné qu'elle facilite l'exploration, la prise de conscience et la transformation ou la confirmation des idées énoncées (Cossette, 1994 ; Eden, 1988 ; Audet, 1994), en plus d'en rendre possible une analyse particulière (voir notamment Eden et al., 1992), ce dont il sera question plus loin. En somme, la cartographie cognitive est à la fois un outil d'aide à la communication avec soi-même (et avec les autres, au besoin) et un outil d'aide à l'analyse. Et c'est ainsi qu'elle sera utilisée dans le présent travail.

L'utilisation d'un tel outil suppose, le plus souvent, l'adoption d'une perspective interprétative ou subjectiviste (Cossette, 1994). Cette perspective met l'accent sur les représentations que les individus se donnent de leur réalité plutôt que sur la réalité « objective », c'est-à-dire la réalité telle qu'elle serait vraiment. C'est le système référentiel de l'individu qui devient le centre d'intérêt. Dans cette optique, le chercheur va éviter d'imposer un cadre de référence a priori, c'est-à-dire de soumettre les sujets à des tests ou à des questionnaires, épreuves dans lesquelles les réponses sont classifiées dans des catégories prédéterminées. Il va plutôt chercher à rendre explicite la construction subjective que l'individu réalise de sa propre réalité, en présupposant que c'est à partir d'elle qu'il interprète les événements, qu'il prend des décisions et qu'il agit.

L'utilisation de la cartographie cognitive dans le champ de la gestion stratégique est récente et a fait l'objet de peu d'études empiriques. Les travaux de Colin Eden et de ses collaborateurs constituent une exception notable (voir en particulier Eden et al., 1979, 1981 ; et Sims et Eden, 1984). Pour eux, une carte cognitive est une représentation d'un modèle que le stratège possède de sa propre réalité, et la cartographie cognitive est un outil destiné fondamentalement à favoriser le processus de prise de décision stratégique en groupe. La carte cognitive (individuelle) et la carte stratégique (collective) mettent principalement en évidence différentes options et différents objectifs stratégiques que se donnent des gestionnaires. D'autres recherches empiriques, telles celles de Hall (1984), de Stubbart et Ramaprasad (1988), de Diffenbach (1982), de Fiol et Huff (1992), de Barr et al. (1992) et de Calori et al. (1992, 1994) ont montré que la cartographie cognitive pouvait permettre de mieux comprendre diverses situations stratégiques.

Toutefois, la cartographie cognitive a généralement été utilisée dans ces recherches dans le but d'aider des gestionnaires à définir leur situation stratégique actuelle et/ou à résoudre des problèmes importants auxquels ils étaient confrontés. Elle n'a pas été mise de façon systématique au service de l'étude de la vision stratégique des acteurs concernés. Pourtant, il y a là une avenue intéressante bien reconnue par Huff (1990) : « La cartographie cognitive est particulièrement bien indiquée pour l'exploration de la vision stratégique chez un président-directeur général ou d'autres intervenants clés... Elle peut aider à préciser le contenu et le processus de changement stratégique dans le temps et à prédire l'orientation d'une action stratégique dans à venir » (p. 41).

C'est dans cette direction que va cette recherche. L'objectif est de présenter et d'illustrer avec un cas particulier une méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique à partir de la cartographie cognitive. Concrètement, cette nouvelle méthode fut utilisée auprès d'un propriétaire-dirigeant d'une PME manufacturière québécoise. Le sujet rencontré, que nous appellerons M. Tremblay, est actionnaire majoritaire d'une entreprise de 45 employés spécialisés dans la fabrication de meubles et localisée en banlieue de Montréal (le nom du propriétaire-dirigeant ainsi que le secteur d'activité et la localisation de l'entreprise ont été modifiés par souci de confidentialité). Âgé de 47 ans et possédant une formation de niveau supérieur en gestion des affaires, M. Tremblay est un des cofondateurs de cette entreprise qui existe depuis une vingtaine d'années.

3. PHASES DE LA MÉTHODE ET RÉSULTATS

La méthode que j'ai développée se décompose en quatre phases séquentielles : une phase d'exploration, une phase de validation, une phase d'analyse et une phase de finalisation. Les sections qui suivent contiennent une description détaillée de chacune de ces phases ainsi que des résultats auxquels elles ont conduit.

3.1 Phase d'exploration

Cette phase a pour objectif d'amener le dirigeant à explorer ses propres idées ou représentations cognitives relativement à sa vision stratégique, à l'aide d'une grille spécialement conçue à cet effet et que nous pourrions appeler « grille d'exploration systématique ». Cette grille constitue une technique de collecte de matériaux dont l'emploi prend la forme décrite ci-dessous.

Le sujet est invité à identifier les facteurs importants qui, selon lui, vont avoir un impact sur l'avenir de son entreprise. Chacun de ces facteurs est écrit par le chercheur au centre d'une feuille préparée à cet effet (un seul facteur par feuille). Un exemplaire réduit de cette feuille apparaît à l'annexe 1. Ce travail terminé, le chercheur demande au sujet de se centrer sur le premier facteur stratégique identifié et de déterminer les facteurs qui auront selon lui une influence sur ce facteur stratégique ainsi que les facteurs qui seront influencés par lui. Toutes ces « explications » et « conséquences » sont consignées aux endroits appropriés. Dans un deuxième temps, le chercheur demande au sujet de déterminer les facteurs influençant ces facteurs nouvellement identifiés ainsi que les facteurs influencés par eux. Le déroulement de cette procédure n'est pas sans rappeler celui d'un système expert. Ce travail d'exploration systématique se répète pour chacun des facteurs stratégiques identifiés au départ par le dirigeant.

Il est important de noter que ce dernier est informé qu'il peut faire appel aussi souvent qu'il le désire à un même facteur pour tisser son réseau d'explications et de conséquences, qu'il n'est pas obligé de remplir tous les espaces prévus à cette fin sur la grille d'exploration systématique et qu'il peut en ajouter au besoin.

Cette première phase s'est déroulée avec M. Tremblay à l'intérieur d'une seule rencontre de 90 minutes. Quatre facteurs importants pour l'avenir de son entreprise ont été identifiés par lui spontanément et ont servi de points de départ à l'élaboration des grilles d'exploration systématique. Ces facteurs, dans l'ordre, sont les suivants : « formation des ressources humaines », « ventes dans comptes nationaux (Sears, Eaton, etc.) et contrats », « développement de nouveaux produits » et « bon service à la clientèle, aux plans humain et technique ». À partir de ces matériaux ainsi que des autres concepts et liens recueillis à l'aide des grilles au cours de cette phase d'exploration, j'ai tracé une carte cognitive complète, semblable à celle qui sera présentée plus loin dans la figure 1.

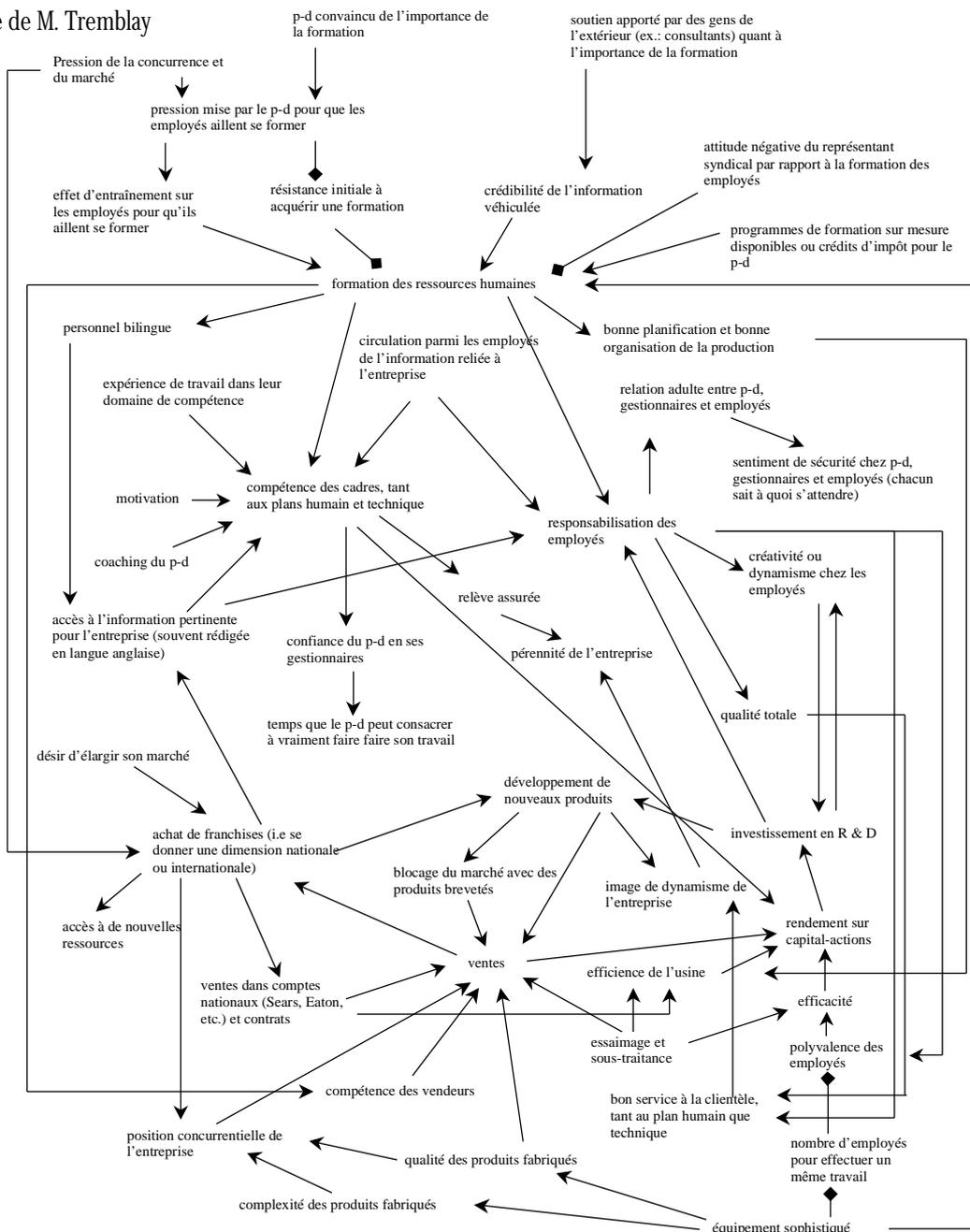
3.2 Phase de validation

Il s'agit ici de s'assurer de la crédibilité de la carte cognitive, de sa « validité » dirait-on dans un langage plus orthodoxe. Le chercheur veut alors savoir dans quelle mesure la carte cognitive qu'il a tracée à partir des grilles d'exploration systématique rend bien compte des idées exprimées par le dirigeant. c'est-à-dire de ses représentations discursives.

Techniquement, la rencontre de 60 minutes s'est déroulée de la façon suivante : j'ai affiché la carte sur un bureau et demandé au dirigeant, pour chacun des concepts présents dans la carte cognitive, s'il maintenait que ce concept aurait une influence et qu'il serait influencé par les facteurs auxquels il était rattaché sur la carte cognitive. Dans l'affirmative, le trait reliant deux concepts était surligné au marqueur. Je lui demandais également si certains facteurs ou certains liens importants étaient absents de la carte, si différents facteurs représentaient sensiblement la même chose pour lui et si tous ces liens entre les variables étaient effectivement directs. Des ajouts ou autres modifications étaient apportés au besoin.

Très concrètement, cette phase de validation et la poursuite qu'elle a engendrée chez le propriétaire-dirigeant de l'exploration de ses propres idées ont conduit aux transformations suivantes de la carte cognitive : 5 nouveaux concepts ont été ajoutés, 3 concepts ont subi des modifications significatives dans leur formulation, 2 concepts ont été fusionnés à deux occasions ce qui, en somme, a mené à l'élimination de 2 variables et à une reformulation des 2 autres. De plus, 23 liens ont été ajoutés ou retirés de la carte cognitive. La figure 1 fait voir la carte cognitive « validée ». Afin de ne pas alourdir la carte cognitive, les concepts sont présentés dans leur forme la plus simple (ex. : « ventes » plutôt que « niveau plus ou moins élevé des ventes »). Quant aux liens, ils prennent la forme d'un trait se terminant par une flèche (→) si la relation perçue est positive (ex.: une hausse de A conduit à une hausse de B) et par un losange (—◆) si cette relation est négative (ex. : une hausse de A conduit à une baisse de B).

Figure 1
Carte cognitive de M. Tremblay



3.3 Phase d'analyse

Après cette seconde entrevue, j'ai réalisé à l'aide du logiciel Decision Explorer développé par Eden et ses collaborateurs une analyse de cette carte cognitive validée. L'objectif poursuivi à cette étape est d'étudier le réseau sémantique constituant la vision stratégique de façon à lui donner une signification. Comme nous le verrons, Decision Explorer est un logiciel particulièrement intéressant étant donné qu'il permet de mettre en évidence le caractère holistique et systémique du modèle représenté.

Decision Explorer est un logiciel qui facilite l'analyse de systèmes créés par des concepts et les liens unissant certains d'entre eux. L'analyse repose essentiellement sur la topographie de la carte cognitive, c'est-à-dire sur l'étude de la structure formée par les liens existant entre les concepts. Elle a porté dans le cas présent, conformément à ce qui a été fait ailleurs (voir, par exemple, Cossette et Audet, 1992), sur les quatre aspects suivants: l'importance relative de chacun des concepts (évaluée à partir du nombre de facteurs auxquels un même concept est relié directement ou indirectement), le regroupement des concepts (à partir d'une analyse de regroupement réalisée sur la base de la similitude des liens entre les concepts), les facteurs influençants et les facteurs influencés (en étudiant les caractéristiques des concepts selon qu'ils appartiennent surtout à l'une ou l'autre de ces catégories, ou aux deux de façon à peu près égale) et, finalement, les boucles (nombre et caractéristiques des concepts engagés dans la formation de boucles, nombre et caractéristiques des boucles positives, i.e. orientées vers le changement, et négatives, i.e. orientées vers la stabilité). En somme, l'étude de ces quatre aspects a permis de mettre en évidence, respectivement, l'importance relative qu'attribue le dirigeant à chacun des concepts de sa carte cognitive, les dimensions particulières à partir desquelles il organise ou structure sa vision stratégique, les facteurs qu'il envisage surtout ou parfois exclusivement comme des explications ou encore comme des conséquences d'autres facteurs et, pour terminer, la logique plus ou moins circulaire, complexe et stabilisatrice qui caractérise son mode de pensée. Les résultats de cette analyse ainsi que l'interprétation que j'en ai fait ont été envoyés au propriétaire-dirigeant. Ils sont présentés ci-dessous.

3.3.1 Importance relative des concepts

La littérature en cartographie cognitive suggère d'évaluer l'importance relative de chaque concept dans un graphique comme celui de la figure 1 à partir du nombre de facteurs auxquels un même concept est relié, directement ou indirectement, soit comme facteur influençant, soit comme facteur influencé. Un concept est donc considéré particulièrement important lorsqu'il possède beaucoup de liens avec d'autres. Ainsi, Weick (1979) dira en faisant allusion aux liens directs entre les concepts dans une carte cognitive : « Plus un élément a d'intrants et/ou d'extrants, plus il est important » (p. 75). Dans Bougon et al. (1977), il est implicite que l'importance d'un concept peut être évaluée par l'utilisation d'une « matrice de proximité » (adjacency matrix) qui tient compte du nombre de facteurs qui lui sont directement reliés, ou par l'utilisation d'une « matrice de portée » (reachability matrix) où les liens indirects sont aussi pris en considération.

Par ailleurs, Eden et al. (1983) ont développé une mesure plus complexe de l'importance de chaque concept dans une carte cognitive en tenant compte de tous les facteurs influençants ou influencés, directement ou indirectement. La prise en compte des liens indirects est intéressante parce que l'individu ne réalise pas toujours l'importance qu'il accorde lui-même à une variable, étant donné qu'il n'a pas nécessairement une conscience discursive de toutes les variables auxquelles elle est rattachée indirectement (Cossette et Audet, 1992). Cette seconde approche pour évaluer l'importance relative de chaque concept paraît plus appropriée parce qu'elle tient compte du système global dont fait partie chaque variable. De plus, elle pourrait limiter l'effet négatif associé au désir que pourrait avoir le sujet de répondre de façon à laisser une bonne impression à son interlocuteur. Par exemple, affirmer son intérêt pour le développement des ressources humaines est peut-être de meilleur ton, tant à ses propres yeux qu'à ceux des autres, que montrer sa préoccupation pour le rendement sur le capital-actions. Cette mesure fournit un « score de centralité » (centrality score) pour chaque concept, calculé de la façon suivante: tous les concepts qui lui sont reliés directement (premier niveau) ont une valeur de 1 ; les concepts de deuxième niveau (i.e. reliés aux concepts de premier niveau) ont une valeur de .5, ceux de troisième niveau une valeur de .33, ceux de quatrième niveau une valeur de .25, et ainsi de suite jusqu'au septième niveau.

Le tableau 1 montre l'importance relative de chacun des concepts établie à partir du nombre de liens directs les unissant à d'autres facteurs. En regardant les variables considérées comme les plus importantes, il semble bien que la vision stratégique de ce propriétaire-dirigeant soit fortement axée sur la croissance de son entreprise (voir en particulier les variables 3, 6, 8 et 13). Il semble également que cette croissance passe avant tout par le développement des ressources humaines de son entreprise : trois des quatre facteurs les plus importants de ce tableau y renvoient directement. Comme on peut le voir sur la figure 1, ces trois concepts (et plusieurs autres associés aux ressources humaines) sont reliés directement et indirectement à des concepts montrant l'intérêt du propriétaire-dirigeant pour la croissance de son entreprise (notamment les quatre concepts nommés plus haut). Plusieurs variables tenues pour très importantes suggèrent aussi d'autres moyens qui, selon M. Tremblay, devraient être mis en place pour soutenir cette croissance, dont

l'acquisition d'équipements sophistiqués, l'amélioration de l'efficacité de l'usine et la promotion d'une image dynamique de la firme.

Tableau 1

Importance relative de chaque variable selon le nombre de liens directs et indirects.

1.	Formation des ressources humaines	25
2.	Responsabilisation des employés	24
3.	Ventes	23
4.	Compétence des cadres aux plans humain et technique	23
5.	Rendement sur capital-actions	22
6.	Achat de franchises	21
7.	Accès à l'information pertinente pour l'entreprise	20
8.	Investissement en R&D	19
9.	Équipement sophistiqué	19
10.	Compétence des vendeurs	18
11.	Bon service à la clientèle aux plans humain et technique	18
12.	Efficacité de l'usine	17
13.	Développement de nouveaux produits	16
14.	Circulation de l'information parmi les employés	15
15.	Bonne planification et organisation de la production	15
16.	Image de dynamisme de l'entreprise	15
17.	Personnel bilingue	15
18.	Résistance initiale à acquiescer de la formation	15
19.	Effet d'entraînement sur employés (formation)	15
20.	Ventes dans comptes nationaux et contrats	14
21.	Qualité totale	14
22.	Essaimage et sous-traitance	13
23.	Position concurrentielle de l'entreprise	13
24.	Efficacité	13
25.	Polyvalence des employés	13
26.	Crédibilité de l'information véhiculée	13
27.	Programmes de formation sur mesure disponibles	13
28.	Attitude négative du représentant syndical (formation)	13
29.	Complexité des produits fabriqués	12
30.	Qualité des produits fabriqués	12
31.	Créativité ou dynamisme chez les employés	12
32.	Relève assurée	12
33.	Blocage du marché	11
34.	Nombre d'employés pour effectuer un même travail	11
35.	Relation adulte entre p-d. gestionnaires et employés	11
36.	Confiance du p-d en ses gestionnaires	11
37.	Pression de la concurrence et du marché	11
38.	Coaching du p-d	10
39.	Motivation	10
40.	Expérience de travail	10
41.	Pression du p-d pour que les employés aillent se former	10
42.	Pérennité de l'entreprise	9
43.	Accès à de nouvelles ressources	8
44.	Désir d'élargir son marché	8
45.	Soutien apporté par des gens de l'extérieur (formation)	4
46.	Sentiment de sécurité chez p-d. gestionnaires et employés	3
47.	Temps consacré par p-d à faire son travail	3
48.	P-d convaincu de l'importance de la formation	1

3.3.2 Analyse de regroupement

Decision Explorer permet de réaliser une analyse de regroupement de manière à déterminer des groupes de concepts relativement isolés, i.e. où le nombre de liens entre chacun des groupes est minimal. Chaque groupe est donc composé de concepts fortement reliés entre eux, mais faiblement reliés aux autres ensembles de concepts. Dans ce cas-ci, l'analyse ne tient compte que des liens directs entre les variables, indépendamment de leur direction. Le nombre minimal et maximal de concepts pouvant faire partie d'un groupe a été établi respectivement à 8 et 45, et c'est l'algorithme qui a déterminé au hasard le concept à partir duquel l'analyse a été déclenchée, le tout conformément à la procédure standard du logiciel Decision Explorer.

L'analyse de regroupement (tableau 2) a fait émerger trois groupes de concepts. Le premier contient 21 concepts et reflète clairement l'intérêt dominant du propriétaire-dirigeant pour la formation de son personnel. Le deuxième groupe comprend 10 concepts et semble plutôt associé à la compétence des cadres et au soutien que leur accorde le propriétaire-dirigeant. Quant au troisième groupe, il est constitué de 17 concepts ayant trait principalement aux ventes et à la croissance de l'entreprise. En somme, la formation de son personnel, la compétence des cadres et le soutien à leur accorder ainsi que les ventes et la croissance de l'entreprise constituent les trois grandes dimensions à partir desquelles ce propriétaire-dirigeant paraît envisager l'avenir de son entreprise.

Tableau 2

Groupes de variables constitués par une analyse de regroupement

GROUPE 1	GROUPE 2
Crédibilité de l'information véhiculée Relation adulte entre p-d. gestionnaires et employés Formation des ressources humaines Effet d'entraînement sur employés (formation) Polyvalence des employés Efficacité Nombre d'employés pour effectuer un même travail Personnel bilingue Programmes de formation sur mesure disponibles Sentiment de sécurité chez p-d. gestionnaires et employés Attitude négative du représentant syndical (formation) Soutien apporté par des gens de l'extérieur (formation) Compétence des vendeurs Bonne planification et organisation de la production Qualité totale Résistance initiale à acquérir de la formation Créativité ou dynamisme chez les employés Rendement sur capital-actions Responsabilisation des employés Investissement en R & D Équipement sophistiqué	Temps consacré par p-d à faire son travail Coaching du p-d Motivation Expérience de travail Pérennité de l'entreprise Relève assurée Accès à l'information pertinente pour l'entreprise Circulation de l'information parmi les employés Confiance du p-d en ses gestionnaires Compétence des cadres aux plans humain et technique
	GROUPE 3 Bon service à la clientèle aux plans humain et technique Achat de franchises Ventes Accès à de nouvelles ressources Désir d'élargir son marché P-d convaincu de l'importance de la formation Position concurrentielle de l'entreprise Développement de nouveaux produits Image de dynamisme de l'entreprise Efficacité de l'usine Pression du p-d pour que les employés aillent se former Essaimage et sous-traitance Ventes dans comptes nationaux et contrats Pression de la concurrence et du marché Qualité des produits fabriqués Blocage du marché Complexité des produits fabriqués

3.3.3 Facteurs influençants et facteurs influencés

L'analyse a aussi porté sur les caractéristiques des facteurs influençants et des facteurs influencés. L'appartenance de certains concepts à l'une ou l'autre de ces catégories n'est pas l'effet du hasard. Ainsi, certains facteurs tendent à être fortement considérés comme des extrants, c'est-à-dire comme des facteurs sur lesquels plusieurs autres exercent directement une influence. En d'autres mots, de tels concepts se présentent d'abord comme des conséquences ou des résultats plutôt que comme des explications. Par ailleurs, d'autres facteurs tendent à être considérés principalement comme des intrants, c'est-à-dire comme des facteurs exerçant une influence directe sur plusieurs autres facteurs.

Les tableaux 3 et 4 montrent respectivement les facteurs influencés directement par au moins quatre autres facteurs et les facteurs influençant directement au moins quatre autres facteurs. Il est intéressant de noter que deux facteurs se retrouvent dans les deux tableaux. Les deux facteurs, « la formation de la main-d'œuvre » et « la responsabilisation des employés », doivent être considérés comme des facteurs clés de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant. Ils sont traités par lui à la fois comme des explications et des conséquences fondamentales pour l'avenir de son entreprise. Ils sont aussi ceux qui sont le plus susceptibles de faire partie de relations d'influence circulaires, c'est-à-dire d'être au centre d'une « zone cognitive » particulièrement complexe chez ce propriétaire-dirigeant, ce qui nous amènera plus loin à parler des boucles.

Tableaux 3

Facteurs influencés directement par au moins quatre autres facteurs

• Ventes	8
• Formation des ressources humaines	6
• Compétence des cadres aux plans humain et technique	6
• Efficience de l'usine	4
• Responsabilisation des employés	4
• Rendement sur capital-actions	4

Tableaux 4

Facteurs influençant directement au moins quatre autres facteurs

• Formation des ressources humaines	5
• Responsabilisation des employés	5
• Achat de franchises	5
• Équipement sophistiqué	5

Par ailleurs, les quatre autres conséquences privilégiées par le propriétaire-dirigeant, soit « la compétence des cadres aux plans humain et technique », « les ventes », « l'efficience de l'usine » et « le rendement sur capital-actions » ne sont guère surprenantes. Elles traduisent sans ambiguïté que ce propriétaire-dirigeant est résolument tourné vers les résultats, une caractéristique reconnue chez les propriétaires-dirigeants de PME (Gasse, 1982). Quant aux deux autres explications de premier ordre, « l'achat de franchises » et « l'équipement sophistiqué », elles mettent en évidence, en plus des facteurs reliés à la formation du personnel, les principaux moyens que le propriétaire-dirigeant entend mettre de l'avant pour atteindre les résultats qu'il vise.

3.3.4 Boucles

Au-delà des relations d'influence directes, les concepts et liens forment parfois des sentiers, c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts. Un sentier va créer un cycle ou une boucle lorsque le concept final est relié au concept initial, c'est-à-dire lorsqu'un facteur exerce, de façon indirecte, une influence sur lui-même. Une boucle est dite positive lorsqu'elle ne contient aucun lien négatif ou lorsqu'elle en contient un nombre pair, et elle est dite négative si ce nombre est impair. Ainsi, dans une boucle positive, il y a un effet d'amplification de la tendance initiale existant entre chaque paire de concepts. Ce mouvement en spirale exerce un effet déstabilisateur sur le système parce qu'il est monotone, c'est-à-dire que la valeur prise par chaque concept change toujours dans la même direction une fois le mouvement de départ déclenché. Dès lors, le système s'emballe et peut devenir non contrôlable. Suivant la même logique, une boucle négative a un effet stabilisateur sur le système (Maruyama, 1963), parce que la dynamique du système fait augmenter et diminuer – ou vice-versa – alternativement la valeur de chaque concept.

La figure 2 fournit une représentation graphique des boucles présentes dans la carte cognitive. Elle contient 26 concepts engagés dans la formation d'au moins une boucle, ce qui laisse croire à une complexité cognitive plutôt grande chez ce propriétaire-dirigeant, même s'il est difficile d'en donner une évaluation très précise. À cet égard, d'après Eden et al. (1992), la présence d'un grand nombre de concepts engagés dans la formation de boucles ne révélerait une grande complexité cognitive que dans la mesure où le sujet posséderait une conscience très nette de ces boucles, un point de vue qui n'est pas partagé ici. Théoriquement, le fait que seulement deux liens soient négatifs et qu'ils soient situés l'un à côté de l'autre (voir figure 1) signifie qu'il n'y a que des boucles positives dans la carte et soit que la vision du propriétaire-dirigeant est caractérisée beaucoup plus par le changement que par la stabilité. Ceci serait en accord avec l'objectif de croissance poursuivi par le propriétaire-dirigeant. (Pour une discussion intéressante de l'organisation considérée comme un système de boucles dont certaines – les boucles négatives – contribuent à en préserver l'identité alors que d'autres – les boucles positives – mettent en relief le changement qui s'y produit, voir Bougon et Komocar, 1994a ; 1994b).

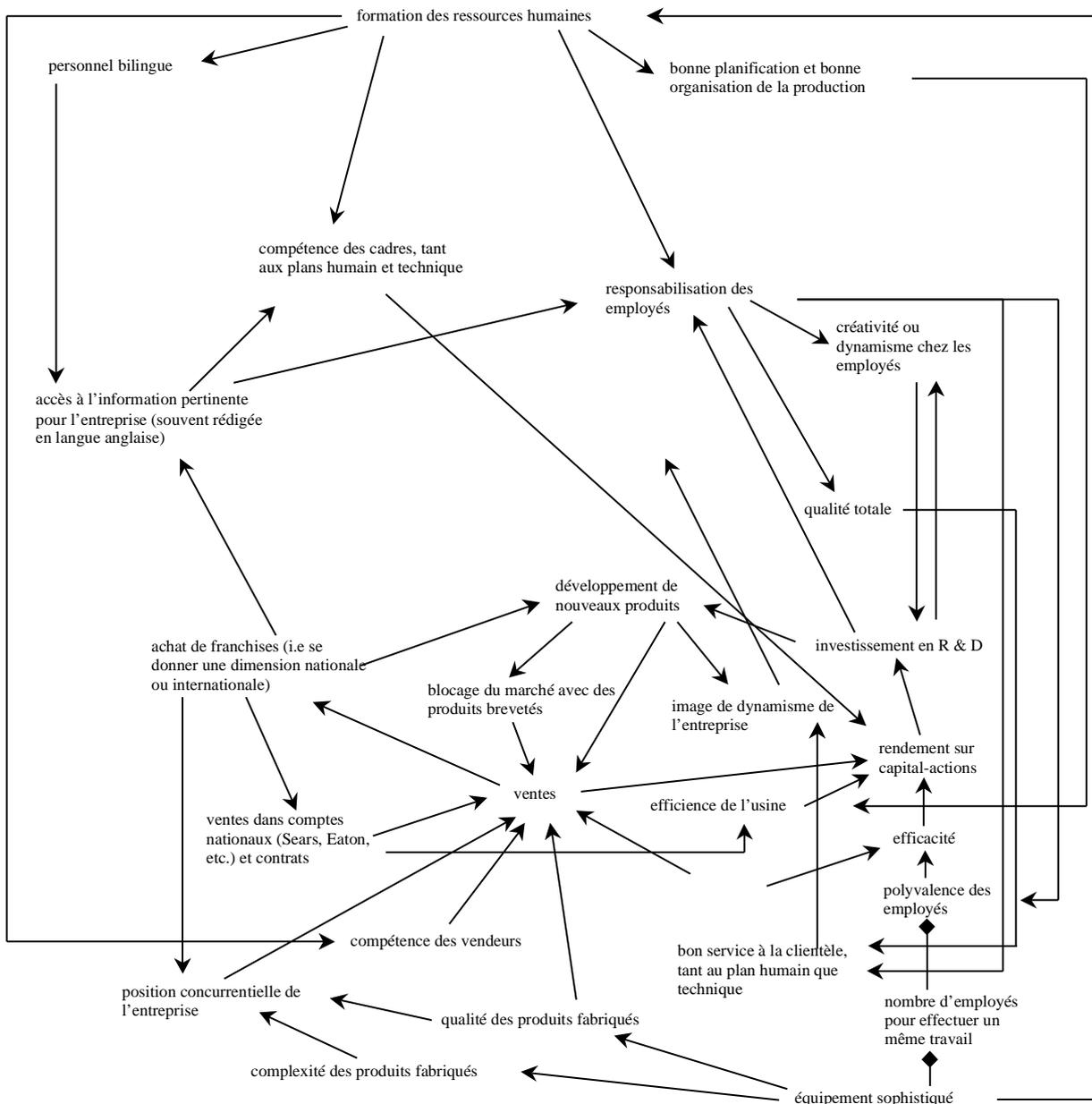


Figure 2

Boucles présentes dans la carte cognitive de M. Tremblay

Par ailleurs, même si la figure contient les principaux concepts autour desquels semble s'organiser la vision stratégique du propriétaire-dirigeant et que l'ensemble de ses préoccupations paraît s'y refléter (ressources humaines, ventes, clients, production, etc.), il est intéressant de noter qu'aucun des concepts directement associés à la personne même du propriétaire-dirigeant (# 35, 36, 38, 41, 44, 46, 47 et 48 dans le tableau 1) ne fait partie de boucles. En s'évacuant lui-même du mode de pensée circulaire qu'il entretient à l'égard de sa propre réalité, ce propriétaire-dirigeant indique-t-il quelque chose de particulier ? Est-il possible que cela traduise une certaine indépendance de sa part à l'égard son entreprise, c'est-à-dire que dans sa vision stratégique, il y ait une frontière très nette entre les deux ? Le lien qu'il établit entre « compétence des cadres aux plans humain et technique », « relève assurée » et « pérennité de l'entreprise » laisse penser que cette hypothèse est plausible.

3.4 Phase de finalisation

Au cours de cette phase, l'objectif est que le dirigeant, après avoir pris connaissance des résultats de l'analyse et de leur interprétation, en avoir discuté avec le chercheur et avoir réfléchi sur la pertinence de modifier sa carte cognitive, en arrive à décider explicitement ce que sera sa vision stratégique. Concrètement, cette démarche réflexive aboutira au maintien, à l'ajout ou au retrait de concepts et de liens dans la carte cognitive.

Cette quatrième phase, qui s'est déroulée trois semaines après la seconde et cinq semaines après la première, n'a conduit à aucune modification de la carte cognitive. Toutefois, elle a permis de discuter en profondeur des résultats de l'analyse et de son interprétation. Il semble bien que cette phase de finalisation ait aidé le sujet à « confirmer » sa vision stratégique. La dernière rencontre, d'une durée de deux heures, a aussi porté sur l'évaluation subjective faite par le propriétaire-dirigeant des mérites de toute cette procédure dans chacune de ses phases, ce dont il sera question, entre autre choses, dans la prochaine section.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Le but de cette étude était de présenter et d'illustrer une nouvelle méthode d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le dirigeant d'entreprise, y compris son propriétaire. La méthode a été décrite dans ses quatre phases et utilisée avec un entrepreneur propriétaire d'une PME. Les résultats obtenus semblent prometteurs. Elle a permis de rendre explicites les concepts et liens qui constituent la vision stratégique et de l'analyser d'une manière particulière et approfondie. La méthode a aidé le propriétaire-dirigeant à explorer ses propres idées associées à la vision stratégique, à en devenir conscient et à réfléchir à leur sujet.

Cependant, étant donné que la présente recherche ne portait que sur un seul cas, la prudence s'impose. Il faudra étudier de nouveaux cas pour mieux cerner le caractère instrumental de la cartographie cognitive dans le contexte de la méthode proposée ici. Par exemple, il est possible que la méthode aide davantage le propriétaire-dirigeant possédant certaines caractéristiques comme une forte capacité d'introspection et une grande habileté à s'exprimer.

L'expérimentation de cette méthode avec un propriétaire-dirigeant de PME ouvre la porte à différentes pistes de recherche, certaines se fondant sur les commentaires mêmes de Monsieur Tremblay. Par exemple, selon lui, il faudrait établir les forces et les faiblesses de la vision stratégique du dirigeant à partir de sa carte cognitive. Cette piste « diagnostique » mérite d'être empruntée mais il faudra s'assurer de bien préciser le modèle conceptuel ou théorique permettant au chercheur ou au consultant de déterminer ce qu'est une « force » et ce qu'est une « faiblesse » dans une vision stratégique. Monsieur Tremblay a aussi mentionné son intérêt pour la construction de la carte cognitive des cadres à son emploi. Son intérêt était tel qu'il a affirmé avoir l'intention de procéder lui-même si je ne le faisais pas à sa place ! Selon lui, il est important de voir dans quelle mesure sa propre vision est partagée par ses gestionnaires, si on veut tous aller dans la même direction. De plus, il est bien conscient que si les gestionnaires à son emploi n'ont pas la structure cognitive requise pour « assimiler » ce qu'il a à leur dire, son entreprise ne peut pas bien fonctionner. Autre point : il n'est guère surprenant que ce propriétaire-dirigeant, pour qui la formation des ressources humaines joue un rôle crucial dans le développement de son entreprise, considère la carte cognitive comme un instrument susceptible de l'aider à déterminer les besoins de formation de ses gestionnaires. Cela suggère que la recherche à venir aurait avantage à se pencher sur la concordance des schèmes du propriétaire-dirigeant et de ses gestionnaires – ou de dirigeants de niveaux hiérarchiques différents – ainsi que sur les conséquences d'une discordance plus au moins grande à ce propos. Dans la veine des travaux d'Eden (voir notamment Eden et al., 1983, et Eden, 1988 et 1992), il faudrait aussi étudier dans quelle mesure et sous quels aspects les cartes cognitives individuelles de ces différents acteurs se transforment lorsque chacun prend connaissance de celle des autres et sous quelles conditions ils en arrivent à se donner ou « négocier » une vision stratégique commune. De façon générale, l'étude des conditions et des caractéristiques de l'évolution ou de la transformation des schèmes représentés par des cartes cognitives constitue un objet de recherche de premier ordre.

En ce qui a trait à la première étape. Monsieur Tremblay n'hésite pas à dire que la technique des grilles d'exploration systématique lui semblait une approche très appropriée pour déterminer les concepts et les liens importants chez le dirigeant d'entreprise. Nous pouvons présumer que Monsieur Tremblay n'avait pas une conscience préalable explicite de tous les concepts et liens constituant sa vision stratégique et que certains d'entre eux ont émergé grâce à l'entrevue et à l'utilisation de la grille. Mais on ne peut savoir dans quelle mesure exactement la grille l'a aidé à construire sa vision stratégique.

Concernant l'étape de validation, elle aurait avantage selon Monsieur Tremblay à être plus « accrochée » aux préoccupations les plus importantes du sujet. Dans sa forme actuelle, elle semble s'apparenter davantage à un exercice intellectuel qu'à une démarche réflexive susceptible d'être utile au dirigeant. Très concrètement, il se demande pourquoi ne pas réaliser cette étape de validation avec seulement quelques concepts clés (par exemple, ceux qui obtiennent un haut score d'importance dans l'étape précédente ou encore ceux identifiés spontanément par le sujet au moment de l'élaboration des grilles d'exploration systématique comme des facteurs importants pour l'avenir de son entreprise). Ces concepts accompagnés des liens directs les unissant à d'autres pourraient être présentés séparément au sujet sur des feuilles différentes. Chacun deviendrait l'objet d'une attention particulière et d'une réflexion approfondie sur ses « explications » et sur ses « conséquences ». Il y a là une idée intéressante. Une analyse préliminaire de la carte pourrait être faite immédiatement après la phase I, avant la validation. Les seuls concepts retenus pour la validation et pour une exploration subséquente pourraient être ceux qui obtiennent les scores de centralité les plus élevés ainsi que ceux placés spontanément par le sujet au centre des grilles d'exploration systématique. Tous ces concepts sont ceux qui sont le plus susceptibles d'être associés aux enjeux stratégiques les plus importants. Rappelons cependant que cette phase de validation telle qu'elle a été expérimentée dans la présente recherche a aidé le sujet à préciser sa vision stratégique : cinq nouveaux furent ajoutés, trois autres furent modifiés substantiellement, deux furent éliminés et deux furent reformulés.

Les phases d'analyse et de finalisation sont étroitement liées. Monsieur Tremblay reconnaît que les résultats de l'analyse et de son interprétation rendent bien compte de sa vision stratégique. Ils sont stimulants et suggèrent des pistes de réflexion intéressantes. Toutefois, comme d'éventuels sujets ne seront vraisemblablement pas familiers avec le vocabulaire utilisé, beaucoup de soin devra être accordé selon lui à la présentation de l'analyse et de l'interprétation des résultats. De plus, bien que les résultats et leur interprétation lui aient permis de réfléchir et de confirmer explicitement sa vision stratégique, il est possible que la « valeur ajoutée » de l'analyse n'ait pas été suffisamment mise en relief auprès du sujet. Si tel avait été le cas, il aurait probablement apporté des transformations, même mineures, à sa vision stratégique. Par exemple, l'analyse pourrait mettre en évidence les paradoxes ou incohérences dans une carte cognitive (ce qui peut se produire lorsque l'effet d'une variable sur une autre est positif selon un sentier donné et négatif selon un autre), les boucles stratégiques dont le sujet ne possède pas une conscience très nette ainsi que les enjeux particuliers soulevés par les concepts les plus importants. Également, comme l'a suggéré Verstraete (1997) qui a utilisé et adapté la méthode proposée ici dans le cadre d'une démarche d'accompagnement d'un entrepreneur, il serait intéressant d'obtenir du sujet l'évaluation subjective qu'il fait de l'importance relative de chaque concept et du contrôle qu'il exerce sur chacun d'eux.

Monsieur Tremblay a participé activement et avec enthousiasme à cette recherche. Il a reconnu explicitement que cette démarche le stimulait, l'étonnait même, tout en insistant pour que les gestionnaires travaillant pour lui fassent le même exercice. Cependant, de façon un peu surprenante, il a mentionné que toute cette procédure lui avait été « relativement » peu utile étant donné qu'il était déjà très conscient de sa propre vision stratégique, ce qui semblait effectivement le cas. Il est possible que les attentes de Monsieur Tremblay aient été extrêmement élevées, surtout si on considère l'aspect un peu « magique » que peut présenter une carte cognitive. Il a pu être un peu déçu (même s'il ne l'a pas dit), parce que la méthode ne l'a pas amené à apporter des changements majeurs et immédiats dans sa façon de voir les choses. Il ne faut pas oublier que l'objectif principal de la méthode n'est pas de « créer » une nouvelle vision, ni même de la transformer radicalement, mais d'aider à formuler explicitement les concepts et liens qui la constituent. Cela ne signifie pas que la méthode n'aide pas à « façonner » la vision stratégique, mais on ne sait pas dans quelle mesure une telle construction se produit; on peut simplement dire que la réflexion est solidement enracinée dans chacune de ses phases.

Une autre question à aborder serait de se demander comment pourraient être déterminés les concepts de la carte cognitive qui sont les plus fondamentaux aux yeux de l'individu. Cette question est d'autant plus importante lorsque nous sommes en présence d'un décideur clé, étant donné que ses idées auront vraisemblablement un impact déterminant sur la formation d'une structure de prise de connaissance au niveau organisationnel (*organizational knowledge structure*) (Lyles et Schwenk, 1992). Dans cette même direction, il faudra également étudier les moyens mis en place par les dirigeants pour faire adopter cet ensemble de croyances qu'ils considèrent comme fondamentales (*set of core beliefs*) dans leur entreprise et se demander si ces croyances sont aussi stables que le pensent Lyles et Schwenk (1992).

Finalement, il faut envisager de développer ou d'« adapter » cette méthode de façon à ce que le dirigeant puisse lui-même mettre au point sa vision stratégique, c'est-à-dire en faisant peu ou pas appel au chercheur ou au consultant. Établir une procédure qui permettrait à un dirigeant de tracer lui-même sa carte cognitive constitue une avenue de recherche très prometteuse (Weick et Bougon, 1986). Ainsi, l'élaboration et la mise à l'épreuve d'un guide indiquant précisément comment remplir et valider les grilles d'exploration systématique et même comment en réaliser une première analyse, le tout accompagné de quelques éléments généraux d'interprétation des résultats de cette analyse, constitueraient un pas important dans la mise au point de méthodes et de services d'aide à la gestion stratégique.

Bibliographie

AUDET M., "Plasticité, instrumentalité et réflexivité", dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Collection "Sciences de l'administration", Québec/Paris : Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 1994, p. 187-198.

BARR P.M., STIMPERT J.L., HUFF A.S., "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal", Strategic Management Journal, 13, 1992, p. 15-36.

BENNIS W., NANUS B., Diriger, Paris : Inter Éditions, 1985

BIRD B.J., "The operation of intentions in time : the emergence of the new venture", Journal of Entrepreneurship Theory and Practice, 17, 1, 1992, p.11-20.

BIRD B.J., "Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention", Academy of Management Review, 13, 3, 1988, p. 442-453.

BOUGON M.G., KOMOCAR J.M., "Les cartes cognitives composites. Une théorie holistique et dynamique des organisations", dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Collection "Sciences de l'administration". Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 1994a, p. 37-56.

BOUGON M.G., KOMOCAR J.M., "Façonner et diriger la stratégie. Une approche holistique et dynamique", dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Collection "Sciences de l'administration", Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 1994b, p. 57-80.

BOUGON, M.G., WEICK K.E., BINKHORST D., "Cognitions in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", Administrative Science Quarterly, 22, 1977, p. 606-639.

CALORI A., JOHNSON G., SARNIN P., "CEOs cognitive maps and the scope of the organization", Strategic Management Journal, 15, 6, 1994, p. 437-457.

CALORI A., JOHNSON G., SARNIN, P., "French and British top managers' understanding of the structure and the dynamics of their industries : a cognitive analysis and comparison", British Journal of Management, 3, 1992, p. 61-78.

CARRIÈRE J.-B., "La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique", Revue internationale PME, 4, 1, 1991, p. 34-56.

COLLINS J.C., PORRAS J.I., "Building a visionary company", California Management Review, 37, 2, 1995, p. 80-100.

COLLINS J.C., PORRAS, J.I., "Organizational vision and visionary organizations", California Management Review, 34, 1, 1991, p. 30-52.

COSSETTE P., "Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations", dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Collection "Sciences de l'administration", Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 1994, p. 3-12.

COSSETTE P., "La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat", Revue internationale PME, 13, 1, 1995, p. 11-37.

COSSETTE P., AUDET, M., "Mapping of an idiosyncratic schema", Journal of Management Studies, 29, 3, 1992, p. 325-347.

- COSSETTE, P., AUDET, M., "Qu'est-ce qu'une carte cognitive?", dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Collection "Sciences de l'administration", Québec/Paris : Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 1994, p. 13-33.
- D'AMBOISE, G., BOUCHARD, S., "De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations", document de travail, Québec: Université Laval (FSA), 1990.
- D'AMBOISE, G., MULDOWNNEY, M., "Management theory for small business : attempts and requirements", *Academy of Management Review*, 13, 2, 1988, p. 226-240.
- DIFFENBACH J., "Influence diagrams for complex strategic issues", *Strategic Management Journal*, 3, 1982, p. 133-146.
- EDEN, C., "Strategy development as a social process", *Journal of Management Studies*, 29, 6, 1992, p. 799-811.
- EDEN C., "Cognitive mapping: a review", *European Journal of Operational Research*, 36, 1988, p. 1-13.
- EDEN C., ACKERMANN F., CROPPER, S., "The analysis of cause maps", *Journal of Management Studies*, 29, 3, 1992, p. 309-324.
- EDEN C., JONES S., SIMS D., *Messing about in problems*, Oxford: Pergamon, 1983.
- EDEN C, JONES S., SIMS D., GUNTON, H., "Images into models : the subjective world of the policy makers", *Futures*, 11, 1, 1979, p. 56-62.
- EDEN C, JONES, S. SIMS D., SMITHIN, T., "The intersubjectivity of issues of intersubjectivity", *Journal of Management Studies*, 18, 1, 1981, p. 37-47.
- FILION, L.-J., *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal : Les éditions de l'entrepreneur, 1991
- FIOL C.M., HUFF A.S., "Maps for managers: Where are we ? Where do we go from here?", *Journal of Management Studies*, 29, 3, 1992, p. 267-285.
- GASSE Y., "L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 7, 4, 1982, p. 3-10.
- GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales (8ième éd.)*, Paris: Dalloz, 1990.
- HALL R.I., "The natural logic of management policy making: its implications for the survival of an organisation", *Management Science*, 30, 1984, p. 905-927.
- HAREL GIASSON F., "Faut-il vraiment avoir de la vision ?", *Gestion. Revue internationale de gestion*, 20, 3, 1995, p. 60-63.
- HUFF A.S. (dir.), *Mapping strategic thought*, Chichester (U. K.): John Wiley and Sons, 1990.
- ISENBERG D., "The tactics of strategic opportunism", *Harvard Business Review*, 2, 1987, p. 92-97.
- LARWOOD L., FALBE C.M., KRIGER M.P., MIESING, P., "Structure and meaning of organizational vision", *Academy of Management Journal*, 38, 3, 1995, p. 740-769.
- LYLES M.A., SCHWENK, C.R. "Top management, strategy and organizational knowledge structures", *Journal of Management Studies*, 29, 2, 1992, p. 155-174.
- MARUYAMA M., "The second cybernetics : deviation-amplifying mutual cause processes", *American Scientist*, 51, 1963, p. 164-179.
- MENDELL J. S., GERJUOY H.G., "Anticipatory management or visionary leadership : a debate", *Managerial Planning*, 33, 3, 1984, p. 28-31.
- MESSEGHAM K., VARRAUT N., "Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME", *Revue internationale PME*, 11, 1, 1998, p. 101-122

- MINTZBERG H., "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, 1994, p. 107-114.
- MORRIS E., "Vision and strategy : a focus for the future", *Journal of Business Strategy*, 2, 1987, p. 51-58.
- NKONGOLO-BAKENDA J.-M., D'AMBOISE G., GARNIER B., "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise", *Revue internationale PME*, 7, 1, 1994, p. 35-61.
- PETTIGREW A.M., "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, p. 570-581.
- ROBINSON, Jr. R.B. et PEARCE II J.A., "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, 9, 1, 1984, p. 129-137.
- SIMS D., EDEN, C., "Futures research - working with management teams", *Long Range Planning*, 17, 4, 1984, p. 51-59.
- STUBBART C.I., RAMAPRASAD A., "Probing two chief executives schematic knowledge of the U.S. steel industry using cognitive maps", dans R. Lamb et P. Shrivastava (dir.), *Advances in strategic management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1988, p. 139-164.
- TREGOE B.B., ZIMMERMAN J.W., SMITH R.A., TOBIA P.M., "The driving force", *Planning Review*, 18, 2, 1990, p. 4-16.
- TREGOE B. B., ZIMMERMAN J.W., "Strategic thinking: key to corporate survival", *Management Review*, 68, 1979, p. 8-14.
- VERSTRAETE T., "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise", *Revue internationale PME*, 10, 1, 1997, p. 43-72.
- WEICK K.E., *The social psychology of organizing* (2ième éd.), Reading, Mass: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK K.E., BOUGON M.G., "Organizations as cognitive maps", dans H.P. Sims Jr. et D.A. Gioia (dir.), *The thinking organization : dynamics of organizational social cognition* ", San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p. 102-135.
- WELSH J.A., WHITE, J.F., "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, 59, 4, 1981, p. 18-32.
- WESTLEY F., "Vision worlds : strategic vision as social interaction", dans P. Shrivastava, A. Huff et J. Dutton (dir.), *Advances in strategic management* (vol. 8), Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1992, p. 271-305.
- WESTLEY F., MINTZBERG H., "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, 10, 1989, p. 17-32.

ANNEXE 1
Grille d'exploration systématique

