

**Master 2 Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**
option Réseaux d'information et
document électronique

**Le visioning et la vision dans les
entreprises communicantes :
Approche théorique et études de cas**

Ouidade DRISSI

Sous la direction de Jean-Luc MICHEL
Professeur des universités - Université Jean-Monnet Saint-Etienne

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier M. Michel pour sa compréhension et sa patience face à la situation ; ainsi que pour ses nombreux conseils, la rapidité de ses réponses et son attention constante face à mon travail.

Il me tient également à cœur de remercier M. Hassoun pour sa patience et sa compréhension quant au rendu de mon travail.

Enfin, j'ai un regard tout particulier pour toutes les personnes qui ont pu m'aider de près ou de loin à la réalisation de ce rapport qui, je l'espère, sera digne de la confiance qui m'a été accordée.

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Résumé :

La vision est une image que l'organisation se fait de son futur, une sorte de souhait. Elle est élaborée en amont de la stratégie d'entreprise et se définit par son processus aussi appelé visioning. Ce concept agit comme une boussole qui permet de guider les actions de chaque salarié, en fonction d'une finalité commune. Toutefois, elle suscite de nombreuses critiques quant à son efficacité et son utilité. Ceci est en fait dû au manque de clarté dans la définition de ce qu'est la vision et dans la manière de la construire.

Descripteurs :

Usage principal : Vision, visioning, planification stratégique, communication.

Usage secondaire : Visionning, visionnaire, visionnaires, communication corporate, communication d'entreprise, communication dans l'organisation.

Abstract :

In managerial language, vision represents the way an organization considers its own future, a form of "wishful thinking". It is defined early in the process, even before the elaboration of a company strategy, and defines itself through its own process called visioning. This concept acts as a compass which guides the actions of each employee on the path of a collective objective. However, it provokes numerous criticisms as to its effectiveness and usefulness. This fact actually results from a lack of clarity in the definition of what vision is and the way to build it.

Keywords :

Usage principal : Vision, visioning, Strategic planning, Communication.

Usage secondaire : Visionning, visionary, visionaries, vision statement, corporate communication, organizational communication, communication in management.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : METHODOLOGIE	11
1. DEFINITION DU SUJET	11
1.1. <i>Choix du sujet</i>	11
1.2. <i>Première approche du visioning et de la vision</i>	11
1.2.1. Bibliothèque de l'Enssib	11
1.2.2. Kartoo	12
1.3. <i>Recherche de mots clés</i>	12
1.3.1. Quel domaine privilégier : communication ou management	12
1.3.2. Choix de la langue d'interrogation	13
1.3.3. Mots-clés retenus	13
1.3.3.1. Version anglo-saxonne	13
1.3.3.2. Version francophone	14
2. THESAURUS ET VOCABULAIRE CONTROLE	14
2.1. <i>RAMEAU</i>	14
2.2. <i>Engineering Village 2</i>	15
2.3. <i>CSA</i>	15
2.4. <i>HW Wilson</i>	16
2.5. <i>Bilan de la recherche sur les thésaurus</i>	16
3. METHODOLOGIE ADOPTEE	17
3.1. <i>Mots clés définitifs</i>	17
3.1.1.1. Version anglo-saxonne	17
3.1.1.2. Version francophone	17
3.2. <i>Syntaxe des requêtes</i>	17
3.3. <i>Méthode de recherche</i>	18
4. LES BASES DE DONNEES	18

4.1.	<i>Serveurs de bases de données</i>	19
4.1.1.	Dialogweb	19
4.1.1.1.	Présentation des bases	19
4.1.1.2.	Interrogation multi bases	20
4.1.2.	CSA	21
4.1.2.1.	Présentation des bases	21
4.1.2.2.	Interrogation multi bases	21
4.1.3.	HW Wilson	22
4.1.3.1.	Présentation de la base	22
4.1.3.2.	Interrogation multi bases	23
4.1.4.	Engineering Village 2	23
4.1.4.1.	Compendex	23
4.1.4.2.	Scirus	24
4.1.5.	Article First	25
4.1.5.1.	Présentation de la base	25
4.1.5.2.	Interrogation multi bases	25
4.2.	<i>Bases de données</i>	26
4.2.1.	Emerald Journals	26
4.2.1.1.	Présentation de la base	26
4.2.1.2.	Interrogation de la base	26
4.2.2.	Science direct	27
4.2.3.	Electre	27
4.2.4.	RePEc	27
4.3.	<i>Bilan de la recherche en bases de données</i>	28
5.	LES OPAC	28
5.1.	<i>Sudoc</i>	28
5.1.1.	Recherche générale	28
5.1.2.	Restriction aux écoles de management	29
5.2.	<i>ESC de Grenoble</i>	29
5.3.	<i>École de management de Lyon</i>	30
5.4.	<i>Harvard Business School</i>	30
5.4.1.	Baker Library	30

5.4.2.	Hollis Catalog	31
5.5.	<i>Bilan de la consultation des OPAC</i>	31
6.	LITTERATURE GRISE SUR INTERNET	31
6.1.	<i>Doc Insa : Sapristi Thèses</i>	32
6.1.1.	CITHER : Diffusion électronique des thèses.....	32
6.1.2.	Thèses-EN-ligne, serveur du CNRS.....	32
6.1.3.	Networked Digital Library of Theses and Dissertations	32
6.1.4.	GrayLit network	33
6.1.5.	Grisemine.....	33
6.1.6.	Recherches infructueuses	33
6.2.	<i>Serveurs de preprint</i>	34
6.2.1.	Social Sciences Research Network	34
6.2.2.	WoPEc	34
6.3.	<i>Bilan de la littérature grise</i>	35
7.	LES SITES WEB	35
7.1.	<i>Scirus</i>	35
7.2.	<i>Google Scholar</i>	36
7.2.1.	Présentation du moteur	36
7.2.2.	Recherche sur le moteur	36
7.3.	<i>Bilan des moteurs de recherche</i>	37
8.	CHOIX DU CORPUS	37
8.1.	<i>Première sélection</i>	37
8.1.1.	Sauvegarde.....	37
8.1.2.	Thématiques retenues	37
8.2.	<i>Sélection finale</i>	38
8.2.1.	Critères de sélection	39
8.2.2.	Nouvelle thématique.....	39
9.	CONCLUSION	40
9.1.	<i>Temps et coût de la recherche</i>	40
9.2.	<i>Difficultés rencontrées</i>	40

PARTIE 2 : SYNTHÈSE.....	41
1. INTRODUCTION	41
2. APPROCHE GÉNÉRALE DE LA VISION	42
2.1. <i>Historique</i>	42
2.2. <i>Définitions</i>	42
2.2.1. Anticiper le futur de l'organisation.....	43
2.2.2. Visioning et vision	43
2.3. <i>Articulation de la vision avec les autres mécanismes de gestion</i>	44
2.4. <i>Recensement des composantes de la vision</i>	44
3. CONSTRUCTION D'UNE VISION.....	45
3.1. <i>Les étapes principales</i>	45
3.1.1. Une approche stratégique, managériale.....	45
3.1.2. Une approche de communication corporate	46
3.1.3. La vision de la Forest Product Society.....	47
3.2. <i>Comment réussir la vision</i>	48
3.3. <i>Une réalité complexe</i>	49
3.3.1. Le community visioning	49
3.3.2. Un modèle de vision pour chacun.....	49
4. COMMUNICATION ET VISION D'ENTREPRISE.....	50
4.1. <i>Communiquer la vision</i>	50
4.1.1. Un enjeu primordial	50
4.1.2. Publications d'études.....	50
4.2. <i>La vision et la communication d'entreprise</i>	51
4.2.1. Optimiser la communication.....	51
4.2.2. Techniques de médiation	51
4.2.3. Visioning, identité, image.....	51
4.2.3.1. Quelle image pour l'entreprise ?	51
4.2.3.2. Quelle identité pour l'entreprise ?	52
5. LIMITES ET AVANTAGES DU VISIONING ET DE LA VISION	52
5.1. <i>Des entreprises hésitantes</i>	52
5.1.1. Une conception anglo-saxonne de l'entreprise.....	52
5.1.2. Une vision souvent mal établie.....	52

5.1.3.	Des lacunes réelles	53
5.2.	<i>Clé du succès de l'entreprise</i>	53
5.2.1.	Pourquoi la vision pour les entreprises ?.....	54
5.2.2.	Visioning et leadership.....	54
5.2.3.	Un contexte commun.....	55
5.2.4.	Des outils innovants	55
CONCLUSION.....		56

BIBLIOGRAPHIE57

1.	AU CŒUR DU CONCEPT DE LA VISION	57
1.1.	<i>Monographies</i>	57
1.2.	<i>Articles de périodiques</i>	57
1.3.	<i>Thèses et mémoires</i>	62
1.4.	<i>Rapports et documents de travail</i>	62
1.5.	<i>Actes de congrès</i>	63
1.6.	<i>Site web</i>	63
2.	LE COMMUNITY VISIONING	63
2.1.	<i>Monographies</i>	63
2.2.	<i>Articles de périodiques</i>	63
2.3.	<i>Thèses et mémoires</i>	64
2.4.	<i>Actes de congrès</i>	64
2.5.	<i>Site web</i>	65
3.	ÉTUDES DE CAS.....	65
3.1.	<i>Monographies</i>	65
3.2.	<i>Articles de périodiques</i>	65
3.3.	<i>Rapports et documents de travail</i>	69
3.4.	<i>Actes de congrès</i>	69
4.	STRATEGIE D'ENTREPRISE ET VISION	70
4.1.	<i>Monographies</i>	70
4.2.	<i>Articles de périodiques</i>	70
4.3.	<i>Rapports et documents de travail</i>	72

4.4.	<i>Actes de congrès</i>	72
5.	COMMUNICATION ET VISION	73
5.1.	<i>Articles de périodiques</i>	73
5.2.	<i>Thèses et mémoires</i>	74
5.3.	<i>Rapports et documents de travail</i>	74
5.4.	<i>Communication personnelle</i>	74

TABLE DES ANNEXES	75
--------------------------------	-----------

Introduction

La communication est notre domaine de compétence privilégié, ayant effectué quatre années d'étude en communication, nous avons voulu faire de cette cinquième année une année de découverte d'une nouvelle compétence. Lorsque l'on nous a présenté ce projet, à réaliser au cours de l'année, nous avons tout de suite vu en cela une occasion d'approfondir nos connaissances sur un thème en lien avec la communication. Étant donné que la communication est une discipline qui englobe (ou est en relation étroite avec) de nombreuses autres disciplines tel le management et la gestion, nous avons choisi de consacrer ce travail de recherche à la découverte d'un concept de la stratégie d'entreprise : la vision liée au visioning.

Nous aurions pu effectuer une approche tout à fait différente du sujet mais nous avons choisi de faire une étude générale sur les différentes thématique que regroupe la vision et de donner à chacune le maximum de référence clés. Notre intérêt pour la communication fait que nous avons intégré une partie relative à la relation entre la vision et la communication.

Notre travail se divise donc en trois parties. La première est consacrée à la définition de notre méthodologie de recherche et à son application sur les outils de recherche choisis. Dans la seconde, nous essayerons de synthétiser les résultats de notre recherche en définissant une carte d'identité de la vision et du visioning permettant de savoir : ce que c'est, à quoi ça sert, quels en sont les avantages et les inconvénients. La dernière partie est consacrée à la bibliographie en elle-même, divisée en différents thèmes.

Le but de ce travail n'est pas l'exhaustivité, nous cherchons plutôt à survoler l'ensemble des domaines d'application de la vision et du visioning avec quelques textes clés pour les illustrer, sans jamais prétendre les recueillir tous. Nous espérons ainsi servir de document de base à un travail complet et approfondi sur la vision et le visioning dans les organisations.

Partie 1 : Méthodologie

La première étape de notre travail a été de définir, puis de cerner le sujet. Nous avons ensuite choisi les outils de recherche que nous allions exploiter : à commencer par les bases de données, puis la littérature grise sur le web, les OPAC et pour finir les sites Internet. L'open access étant très peu développé dans les domaines de l'économie et du management, nous avons fait le choix de ne pas le prendre en compte dans notre recherche. De plus, l'open access pose de nombreuses interrogations en matière de validation des articles par les pairs.

1. Définition du sujet

1.1. Choix du sujet

Nous avons démarché plusieurs de nos anciens professeurs ainsi que des professionnels de la communication, à la recherche d'un sujet relatif à la communication d'entreprise et aux multiples disciplines qu'elle englobe afin de travailler sur un thème qui nous est familier.

Lorsque M. Michel nous a proposé de travailler sur le visioning, il nous a semblé pertinent d'étudier un thème aussi riche et pluridisciplinaire. En effet, ce terme recoupe à la fois le management et la communication, dont nous avons fait les domaines de prédilection de notre recherche. Il faut ajouter que c'est également un concept qui recoupe deux langues : il est utilisé à la fois en anglais et en français.

1.2. Première approche du visioning et de la vision

1.2.1. Bibliothèque de l'Enssib

Ayant vaguement entendu parler du sujet auparavant, il nous fallait commencer par définir le terme en question. Pour ce faire, nous avons effectué une recherche dans

plusieurs dictionnaires de la bibliothèque de l'Enssib. Tout d'abord, un dictionnaire français et un dictionnaire anglais, tous deux généralistes, mais aucun d'entre eux ne contenait le mot *visioning*. Ensuite, nous avons tenté de le trouver dans l'un des nombreux dictionnaires de management, puis de communication (toujours au sein de la bibliothèque de l'Enssib) ; nos recherches sont restées vaines.

Nous avons ensuite regardé les dictionnaires en ligne bilingue (anglais/français) tel le Grand Dictionnaire Terminologique (granddictionnaire.com)¹, ainsi que des dictionnaires spécialisés dans la communication ou le management. Nous avons alors découvert que le terme *visioning* s'apparente à celui de *vision*.

Voici la définition du terme *vision*, terme relatif à la direction et à la stratégie de gestion, selon le Grand Dictionnaire : *“Image d'une organisation projetée dans l'avenir telle qu'elle est souhaitée”*. On trouve également en note l'information suivante : *« La vision sert de fondement à la planification stratégique dans une organisation »*.

1.2.2. Kartoo²

Kartoo permet très rapidement de discerner les différentes thématiques qui sont en relation avec le concept étudié. Il permet également d'affiner les mots clés et les domaines connexes à notre analyse.

Nous avons ainsi pu distinguer la relation avec le management, la stratégie, le concept de communautés.

1.3. Recherche de mots clés

1.3.1. Quel domaine privilégié : communication ou management

En tapant le mot *visioning* sur google³ et dans quelques bases de données, nous nous sommes aperçu que les bases spécialisées dans la communication ne donnaient pas de réponses pertinentes, alors même que celles liées au management offraient des réponses en grand nombre.

¹ <http://www.granddictionnaire.com>. Dernière visite du site le 10/05/05.

Nous avons ensuite demandé conseil à une enseignante, professionnelle des bases de données en économie, qui a confirmé nos résultats. Elle nous a, en effet, conseillé de passer par des bases de données spécialisées en économie ou en management et d'affiner notre recherche avec les termes *communication*, *communication d'entreprise*. Nous avons tout de même interrogé, dans un dernier temps, quelques bases relatives au monde de la communication telle Social Siences Full Text.

1.3.2. Choix de la langue d'interrogation

Nous avons également conclu de cette première approche que la littérature, relative au *visioning* et à la *vision*, était principalement d'origine anglo-saxonne. De plus, les termes *visioning* et *vision* étant utilisé dans les deux langues (anglais et français), nous avons opté pour une recherche en anglais en règle générale et en français dans des bases ou outils de recherche spécialisés dans la littérature francophone, tout en sachant que ces derniers ne représentent qu'une minorité de nos recherches.

1.3.3. Mots-clés retenus

1.3.3.1. Version anglo-saxonne

Nous avons donc retenus la liste de mots clés suivants en anglais :

Vision, visioning : en insistant sur le terme *vision* qui est la racine des autres termes.

Visionning : ne sera que très peu utilisé car nous avons rapidement découvert qu'il est très peu utilisé sous cette forme, et l'usage de la racine *vision* avec une troncature permet de le récupérer facilement. Il en va de même pour *visionary*, *visionaries* et *vision statement*. Nous nous servirons de ces termes lorsque les autres termes ne nous auront pas suffi pour affiner suffisamment la requête.

Strategic planning : nous utiliserons l'expression telle quelle pour affiner le concept de vision.

² cf. annexe 1.

³ <http://www.google.fr>

Communication : ceci nous permettra de relier notre concept de base à son application à la communication. Nous nous servirons également de *corporate communication* ou *organizational communication* selon les besoins.

1.3.3.2. Version francophone

Si besoin est, nous utiliserons les traductions de ces concepts en français, pour ceux qui sont utilisés en français dans la littérature française uniquement :

- Ceux qui ne changent pas :

Vision, visioning, visionning, communication.

- Ceux qui changent :

Visionnaire, visionnaires, planification stratégique, communication corporate, communication d'entreprise.

2. Thésaurus et vocabulaire contrôlé

Après avoir établi notre liste de mots clés, nous sommes allées voir ce que les listes d'autorité pouvaient proposer. Nous avons commencé par la plus usitée : Rameau.

2.1. RAMEAU⁴

Rameau (Répertoire d'Autorité-Matière Encyclopédique et Alphabétique Unifié) est le langage d'indexation élaboré et utilisé par la Bibliothèque Nationale de France. Nous avons interrogé ce thésaurus via le site Internet de la Bibliothèque Nationale de France. Nous n'avons rien trouvé pour les termes *visioning* ou *vision*, toutefois les recherches pour *planification stratégique* et *communication* ont été plus fructueuses.

Planification stratégique (mot vedette): “*Sous cette vedette, on trouve les ouvrages sur le processus selon lequel une organisation formule ses objectifs à long terme et détermine les moyens de les atteindre*”. On note que cette expression est également

⁴ <http://rameau.bnf.fr/>

employée pour : *Gestion stratégique, Management stratégique* et *Stratégie d'entreprise*. Elle a pour terme générique : *Planification*.

Communication (mot vedette) : « *Sous cette vedette, on trouve les ouvrages sur les moyens de communication entre humains, comprenant les moyens primaires comme le langage et l'image et les moyens secondaires tels que la presse et la radio. Les ouvrages sur l'ensemble des industries et des services du domaine des communications, transmissions, transports, etc. se trouvent sous cette vedette* ». Ce mot est également employé pour : *Communication humaine, Moyens de communication*.

Nous avons ensuite étudié les index et thésaurus proposés par différentes bases de données, bien que ceux-ci n'aient pas la même fiabilité et la même portée que Rameau. En effet, comme les index internes aux bases de données ne sont parfois utilisés qu'à l'intérieur de celle-ci, nous avons estimé que des bases plus portées sur le management et la stratégie pourraient nous permettre de trouver un terme contrôlé pour la vision. Nous recherchions avant tout par cette démarche à éviter tout le bruit que nous pourrions récupérer avec le terme vision liée à la vue.

2.2. Engineering Village 2

Le thésaurus de la base de données Engineering Village 2 ne propose pas non plus de terme approprié pour le visioning ou la vision. Par contre *Strategic Planning* et *Communication* sont des termes contrôlés.

2.3. CSA

Le serveur de bases de données CSA (Cambridge Scientific Abstract) propose un thésaurus spécifique à chaque base consultée. Mais on peut aussi effectuer une recherche transversale sur l'ensemble des bases. Voici les résultats de notre recherche :

- Recherche transversale sur toutes les bases :

Vision/visioning : rien (uniquement la vue). *Communication* : communication est le terme générique le plus propice à notre étude, les termes *communication theory* ou *communication technology* étant trop restrictifs.

- Pour Sociological thesaurus :

Organizational Communication / communication dans l'organisation : ces expressions regroupent toute la communication effectuée entre les organisations et à l'intérieur de chacune d'elle. Mais ***strategic planning*** ne fait pas partie du thésaurus contrairement à la plupart des autres thésaurus.

2.4. HW Wilson

Parmi les nombreuses bases que propose HW Wilson, nous avons consulté le thésaurus de Social Sciences full text. Nous avons trouvé un terme tout à fait approprié pour la communication et qui permet de restreindre le sujet à notre domaine d'étude : ***Communication in management***. Nous n'avons trouvé aucun terme relatif à la ***vision*** ou au ***visioning*** dans le sens où nous l'entendons.

2.5. Bilan de la recherche sur les thésaurus

On constate qu'aucun de ces thésaurus n'apporte de terme contrôlé pour le concept de vision. Nous le verrons par la suite, mais nous pouvons d'ores et déjà supposer que ceci est dû au flou qui règne autour de sa définition, y compris dans le management. Quant à ce qui est de la question de bruit liée à l'usage du mot vision, nous avons dû trouver un moyen d'éviter le bruit.

Pour cela nous avons décidé :

1. de privilégier les bases de données spécialisées dans le management, l'économie ou la stratégie, sinon délimiter (si possible) la recherche à l'un de ces domaines.
2. de préférer le terme ***visioning*** dans un premier temps
3. coupler le mot ***vision*** à l'expression ***planification stratégique*** ou au terme ***communication***.

3. Méthodologie adoptée

3.1. Mots clés définitifs

3.1.1.1. *Version anglo-saxonne*

- Usage principal : Vision, visioning, strategic planning, communication.
- Usage secondaire : Visionning, visionary, visionaries, vision statement, corporate communication, organizational communication, communication in management.

3.1.1.2. *Version francophone*

- Usage principal : Vision, visioning, planification stratégique, communication.
- Usage secondaire : Visionning, visionnaire, visionnaires, communication corporate, communication d'entreprise, communication dans l'organisation.

3.2. Syntaxe des requêtes

Voici un tableau récapitulatif de la syntaxe dont nous nous servons tout au long de notre recherche, en fonction de l'outil utilisé.

Syntaxe	Signification
?, *	Troncature de fin : remplace zéro ou plusieurs caractères
..().., "...", {...}, ..W.., « .. »	Expression
OR	Ou
AND	Et
NOT	Sauf
DE	Descripteur
AB, ABSTR	Abstract, résumé
TI	Titre
KY, KEY, MCL	Keyword, Mots clés
AU	Auteur
WN, W-title	Word in, Mot du (titre)
PUB-DATE	Date de publication

3.3. Méthode de recherche

Voici les étapes que nous avons suivies pour notre recherche :

1. *Visioning* ou *vision* : vérifier si le terme existe ou pas dans la base.
2. *Vision* ou *visioning* + intégration de l'expression *strategic planning*.
3. Restriction du sujet à la *communication*.
4. Affiner avec les autres termes.

De plus, nous avons essayé de remonter aux plus vieux articles disponibles afin de nous laisser la possibilité de faire une synthèse historique du sujet si cela semblait pertinent.

Après avoir défini les mots clés définitifs pour notre recherche, nous avons pu commencer la partie recherche à proprement parler, en commençant par les bases de données.

4. Les bases de données

Nous avons fait le choix de commencer par une recherche sur les bases de données en ligne spécialisées dans le management ou l'économie ainsi que des bases de données généralistes incontournables. Ces outils constituent l'essentiel des sources d'informations validées. Elles référencent avant tout des publications officielles au sein de revues, pour la majorité d'origine américaine. L'avantage principal de ce type d'outils étant la validation par les pairs des travaux présentés. Ils font donc l'objet de débat dans la communauté scientifique, de correction si nécessaire puis d'une validation finale avant leur publication. On peut donc les considérer comme représentatifs du travail scientifique dans le domaine.

4.1. Serveurs de bases de données

4.1.1. Dialogweb⁵

4.1.1.1. *Présentation des bases*

Dialog est un serveur de bases de données, c'est-à-dire une base de données fédératrice qui propose un accès à de nombreuses bases de données et à des journaux autonomes. Elle est payante et accessible grâce à des mots de passe (diffusés par l'Enssib aux étudiants). Cette base offre pour avantage le fait de pouvoir choisir les bases de données que l'on souhaite consulter par domaine. Elle permet également de connaître le prix des connections, variant selon les journaux et les bases de données consultées.

Nous avons sélectionné 7 bases de données pour notre recherche sur Dialogweb :

- **13 : Business & Management PracticesTM (BAMPTM) database** : cette base de données est relative aux processus, méthode et stratégies permettant de manager une organisation.
- **15: ABI/INFORM®** : s'intéresse aux différents aspects des entreprises, comprenant leur histoire, l'intelligence compétitive et le développement de nouveaux produits.
- **22 : EMPLOYEE BENEFITS INFOSOURCETM** : offre des ressources centralisées sur toutes les facettes des régimes d'avantages sociaux des entreprises.
- **49 : PAIS International** : c'est la base de données du Public Affairs Information Services. Elle couvre l'ensemble des sciences sociales, avec un intérêt particulier pour les politiques publiques actuelles.
- **75 : Gale Group Management Contents®** : est une base de données spécialisée sur les pratiques en entreprise et les techniques de management, issues de journaux clés du management.

⁵ <http://www.dialogweb.com/>

- **150 : Gale Group Legal Resource Index™ (LRI)** : index de toute la littérature anglo-saxonne.
- **622 : Economist Group Business Magazines** : regroupe un nombre considérable de journaux et de magazines spécialisés dans le management.
- **623 : Business Week** : comprend des textes intégraux issus de la littérature anglo-saxonne spécialisés dans le business.

4.1.1.2. Interrogation multi bases

Nous n'avons pas intégré de limite sur la date et sur la langue afin d'élargir le champ de nos requêtes. Et nous avons préféré une recherche multi bases à une recherche base par base étant donné le nombre de bases choisies.

Équation de recherche	Résultats	Dbl. ⁶	Réf. retenues
VISIONING	1503		
S VISION? (W) STATEMENT?	2368		
VISION?/TI AND (VISION? (W) STATEMENT?)	152		53
CORPORATE()COMMUNICATION/TI AND VISION?/DE	0		0
CORPORATE()COMMUNICATION/TI AND VISION?/AB	0		0
CORPORATE()COMMUNICATION AND VISION?/TI	10		2
CORPORATE()COMMUNICATION AND VISIONING	5		4
VISION? AND COMMUNICATION	28348		
VISION?/TI AND COMMUNICATION/DE ⁷	50		45
VISION?/DE AND COMMUNICATION ⁸	67	14	32
VISION?TI AND COMMUNICATION/TI	0		0
VISIONING/TI AND COMMUNICATION	15	2	13
(STRATEGIC()PLANNING/DE) AND (VISION?/TI)	490		63
(STRATEGIC()PLANNING/DE) AND (VISION?/TI) AND VISIONING	53	3	50
AU=COLLINS	0		0
AU=PORRAS	0		0
AU=LATHAM	0		0

⁶ Dbl. = doublons. Lors de notre étude, nous utiliserons le champ Dbl :

- soit pour signifier que un (ou plusieurs) document(s) extraits par la requête se répètent,
- ou alors pour indiquer que un (ou plusieurs) document(s) trouvés avaient déjà été extrait lors d'une requête précédente,
- ou enfin, que nous possédons déjà ce (ou ces) document(s) grâce à nos recherches précédentes.

⁷ Les résultats de cette requête sont très pertinents.

⁸ Ce n'est pas bon car le système récupère principalement des documents relatifs au descripteur vision system correspondant à des articles sur la technologie robotique.

On peut noter que l'on trouve deux types d'articles relatifs à la vision et au visioning : les articles théoriques et les études de cas très nombreuses. Nous avons alors contacté notre commanditaire afin de savoir s'il fallait insister sur l'un des deux types. En fait, nous avons décidé en accord avec M. Michel de garder une approche assez large de la vision comprenant les documents théoriques et les approches plus pratiques rapportées dans des études de cas.

4.1.2. CSA

4.1.2.1. *Présentation des bases*

Comme Dialog, CSA est un serveur de bases de données payant, accessible pour nous via l'abonnement de l'Enssib. Le prix des connexions n'est pas communiqué.

Classées par domaines dans social sciences, nous avons choisi les bases suivantes : *LISA (Library and Information Science Abstracts), Social Services Abstracts, Sociological Abstracts, Worldwide Political Science Abstracts et ERIC.*

CSA a pour grand avantage le fait de proposer des articles « visés par les pairs », distincts des autres publications.

4.1.2.2. *Interrogation multi bases*

En repoussant la limite de date au plus tôt (1949), nous espérons trouver une palette de documents la plus large possible. Il faut noter que nous avons étudié avant tout les résultats validés par les pairs.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
pub-date > 1949 and Visioning dans tous les champs	118		
pub-date > 1949 and TI=vision* and DE=(strategic planning)	8		2
pub-date > 1949 and TI=(vision or visioning) and DE=(Strategic planning)	56		32
pub-date > 1949 and TI=vision* and KW=communication	74		
pub-date > 1949 and TI=vision* and KW=(Organizational Communication)	18		4
pub-date > 1949 and DE=vision*	308		
pub-date > 1949 and DE=vision* and DE=(organizational communication)	0		0
pub-date > 1949 and TI=(vision or visioning or visionning) and DE=(organizational communication)	0		0
pub-date > 1949 and TITLE-ABSTR-KEY (vision*) and TITLE-ABSTR-KEY (corporate communication)	0		0
pub-date > 1949 and TITLE(visioning) and TITLE-ABSTR-KEY (communication)	0		0
pub-date > 1949 and TI=(vision or visioning or visionning) and DE=management	47		
pub-date > 1949 and (Vision statement) dans tous les champs	53		3
pub-date > 1949 and and AUTHORS(porras) and TITLE-ABSTR-KEY (vision*)	0		0
pub-date > 1949 and and AUTHORS(Collins) and TITLE-ABSTR-KEY (vision*)	0		0
pub-date > 1949 and AUTHORS(Latham) and TITLE-ABSTR-KEY (vision?)	0		0

4.1.3. HW Wilson

4.1.3.1. Présentation de la base

HW Wilson est un serveur de bases de données. Il est payant et nous avons pu accéder à cette ressource via l'intranet de l'Enssib. Nous n'avons pu obtenir aucune information sur les coûts de connexion. Parmi toutes celles qui nous sont proposées, nous avons restreint notre recherche à la base Social Sciences Full Text. Dédiée à la communication, aux mass-médias et à l'administration publique, elle est enrichie par des résumés, du texte intégral et des liens vers des sites web.

4.1.3.2. Interrogation multi bases

Nous n'avons pas inclus de limite sur la date, de sorte à obtenir le maximum de réponses. Il faut noter que le système de recherche de cette base extrait le terme spécifié et tous les termes basés sur la même racine : *vision, visions, visionary*.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf retenues
visioning <in> TI	1354		
"visioning" <in> TI	20		14
vision <in> KW AND "visioning" <in> ALL	21	10	0
vision <in> TI AND (communication in management) <in> ALL	2		2
visioning <in> TI AND communication <in> ALL	33		5
vision <in> TI AND (strategic planning) <in> SU	10		2
("vision statement") <in> ALL	10	1	0
COLLINS <in> AU AND visioning <in> ALL	4		1
porras <in> AU AND visioning <in> ALL	0		0
latham <in> AU AND visioning <in> ALL	0		0

4.1.4. Engineering Village 2

Engineering Village 2 est également un serveur de base de données consultable via le site de l'Enssib. Il est fourni par l'éditeur Elsevier. Étant donné le fait que nous ne travaillerons que sur deux bases de Engineering Village 2, nous avons préféré, ici, une recherche base par base.

4.1.4.1. Compendex

Compendex est spécialisée dans l'ingénierie pluridisciplinaire. Elle permet de spécifier le type d'article recherché dans la requête : théorique, étude de cas, etc., et nous offre la possibilité de remonter jusqu'à 1969.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf retenues
((visioning) WN All fields), 1969-2005	67590		
((({STRATEGIC PLANNING}) WN KY) AND ((vision*) WN TI)), Theoretical only, 1969-2005	27		27
((({STRATEGIC PLANNING}) WN KY) AND ((vision*) WN TI)), Management aspects only, 1969-2005	27	11	12
((({STRATEGIC PLANNING}) WN KY) AND ((vision*) WN TI)), Applications only, 1969-2005	7		7
((communication) WN KY) AND ((vision*) WN TI)), Theoretical only, 1969-2005	209		
((communication) WN KY) AND ((vision*) WN TI) NOT ((computer vision ⁹) WN All fields)), Theoretical only, 1969-2005	49		6
((COMMUNICATION) WN KY) AND ((vision*) WN TI) AND ((STRATEGIC PLANNING) WN KY)), 1969-2005	7		7
((Collins, James C.) WN AU), AND ((Porras, Jerry I.) WN AU), 1969-2005	5		3
((Collins, James C.) WN AU), 1969-2004	4	4	0
((Porras, Jerry I.) WN AU), 1969-2004	3	3	0
((Latham, John R.) WN AU), 1969-2004	1		1

4.1.4.2. Scirus¹⁰

Scirus est une base de données comprenant des articles et des ressources Internet bien distinctes. Nous avons travaillé dans un premier temps sur la partie base de données d'articles ; ensuite, dans la recherche Internet, nous intégrerons les résultats web.

Notre recherche a été effectuée pour les journaux de 1920 à 2006 pour tous les types d'informations proposées, soit : *Abstracts, Articles, Books, Company homepages, Conferences, Patents, Preprints, Scientist homepages*. Et ce quelque soit le format (html ou pdf), en restreignant au domaine qui nous concerne : *Economics, Business and Management*. Nous avons également sélectionné l'ensemble des journaux accessibles.

⁹ Ici, nous avons intégré la condition qui exclu l'expression computer vision, car nous obtenions trop de bruit en relation avec ce concept.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Title : visioning	9		7
(title:vision OR title:visioning OR title:visionning OR title:visionnaire) AND (keyword:"strategic planning")	13		13
(title:vision OR title:visioning OR title:visionning OR title:visionnaire) AND (keyword:communication)	53		12
((title:vision OR title:visioning OR title:visionning OR title:visionnaire)) AND (keyword:"strategic planning") AND (communication)	1	1	0
(author:"Porras") AND (author:Jerry AND author:I.)	7		5
((author:"Collins")) AND (author:"James C.")	1		1
(author:"Latham") AND (author:"John R.")	3		0

4.1.5. Article First

4.1.5.1. Présentation de la base

Article First est également un serveur de base de données. Parmi l'ensemble des bases proposées, nous avons ciblé : ECO et WorldCat, toutes deux spécialisées dans l'économie et le management.

4.1.5.2. Interrogation multi bases

Nous n'avons pas appliqué de restriction sur l'année.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Kw : visioning	698		
(kw : Strategic w planning) and (ti: vision OR ti: visioning OR ti: visionning OR ti: visionnaire)	249		
Kw : visioning and su: communication	4		3
(kw : Strategic w planning) and (ti: vision OR ti: visioning OR ti: visionning OR ti: visionnaire) and kw: communication.	8		6
Au : Collins and au: James and (ti: VISION OR ti: VISIONNING OR ti: VISIONING OR ti: VISIONNAIRE)	12		2
Au : Porras and au: Jerry and ((ti: VISION OR ti: VISIONNING OR ti: VISIONING OR ti: VISIONNAIRE))	8	8	0
Au : Latham and au: John and ((ti: VISION OR ti: VISIONNING OR ti: VISIONING OR ti: VISIONNAIRE))	0		0

¹⁰ <http://www.scirus.com/srsapp/advanced/index.jsp>

4.2. Bases de données

4.2.1. Emerald Journals

4.2.1.1. *Présentation de la base*

Emerald Journals est une base de périodiques en texte intégral, traitant du management, du marketing, de la gestion des ressources humaines ainsi que des bibliothèques et des services d'information (bibliothèques électroniques...). Elle permet de remonter jusqu'à 1967. L'accès est payant mais possible depuis l'intranet de l'Essib. Toutefois nous n'avons aucune indication sur les prix de connexion.

Cette base permet de spécifier le type d'article recherché : théorique, théorique avec des exemples pratiques, etc. Elle a également pour atout le fait d'intégrer dans les résultats un accès vers les textes qui les citent. Nous avons donc pris la peine d'étudier l'ensemble des liens qui pointent vers les textes que nous avons retenus, considérant ce service comme très pertinent pour notre travail de recherche bibliographique.

4.2.1.2. *Interrogation de la base*

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
vision* in all fields excluding full text	983		
title/visioning	3		3
title/vision or title/visioning	280		
title/vision* and vision* in all fields excluding full text	389		
keywords/vision and fulltext/visioning	9		7
keywords/vision and title/vision*	63	3	32
title/vision or title/visioning and keywords/"strategic management"	0		
fulltext/visioning and title/vision* and vision* in all fields excluding full text	10		10
(title/vision or title/visioning) and keywords/"strategic planning"	2		2
(title/vision or title/visioning) and adesc/"Theoretical with application in practice"	36		16
(title/vision or title/visioning) and adesc/"Theoretical with worked example"	10		2
keywords/communication and title/vision*	3		0
authors/porras and title/vision*	0		0
authors/collins and title/vision*	0		0
authors/latham and title/vision*	0		0

4.2.2. Science direct

Cette base de données, commercialisée par l'éditeur Elsevier, permet d'affiner notre recherche par domaine. Nous avons donc choisi la catégorie : *business, management and accounting*. Nous avons repoussé la limite dans le temps au maximum afin d'obtenir des dates de publication remontant jusqu'à 1949.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
pub-date > 1949 and TITLE-ABSTR-KEY(visioning)	12		5
pub-date > 1949 and KEYWORDS(vision?)	12		10
pub-date > 1949 and TITLE-ABSTR-KEY(visioning)	20	6	8
pub-date > 1949 and TITLE(vision?) and TITLE-ABSTR-KEY(communication)	5		3
pub-date > 1949 and KEYWORDS(vision?) and TITLE-ABSTR-KEY(communication)	0		0
pub-date > 1949 and TITLE-ABSTR-KEY (vision?) and TITLE-ABSTR-KEY (corporate communication)	0		0
pub-date > 1949 and TITLE(visioning) and TITLE-ABSTR-KEY (communication)	0		0
pub-date > 1949 and AUTHORS(porras) and TITLE-ABSTR-KEY (vision?)	0		0
pub-date > 1949 and AUTHORS(Collins) and TITLE-ABSTR-KEY (vision?)	0		0
pub-date > 1949 and AUTHORS(Latham) and TITLE-ABSTR-KEY (vision?)	0		0

4.2.3. Electre

Electre est avant tout une base de données de monographies.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf retenues
Titre=visioning	0		0
Titre=vision (orthographe incertaine) AND sujet=management	10		4
Titre=vision (orthographe incertaine) AND sujet=communication	14		0

4.2.4. RePEc¹¹

RePEc (Research Papers in Economics) est une base complète, spécialisée dans les articles, journaux et rapports relatifs à l'économie. Cette base propose deux modalités de recherche : simple ou avancée, cette dernière permettant d'avoir recours à des combinaisons de requêtes.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning	0		
vision	100		
(Strategic planning) in keywords and title AND vision	6		1

4.3. Bilan de la recherche en bases de données

La recherche sur les bases de données a été très fructueuse. Nous avons pu dégager de nombreux travaux clés nous permettant de mieux comprendre le concept de vision et de définir dès à présent les grandes thématiques qu'il englobe. Toutefois, nous avons consacré de très longues heures à cette partie, ce qui pénalise les autres outils de recherche sélectionnés.

5. Les OPAC

Il nous a semblé pertinent de prendre le temps de regarder ce que l'on pouvait trouver sur les OPAC (Online Public Access Catalog), puisque nous avons obtenu avant tout des articles de périodiques jusqu'à présent et très peu de monographies. Ainsi, l'objectif principal de cette consultation est de trouver des monographies traitant du concept de vision et de son processus : le visioning.

5.1. Sudoc

Cet OPAC permet une recherche avancée sur les fonds des bibliothèques universitaires de France.

5.1.1. Recherche générale

Possibilité de restreindre le sujet dans le type de publication, date, département des ressources documentaires.

¹¹ <http://repec.org/>

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
recherche (et) (Mots du titre) visioning	15		0
recherche (et) (Mots sujet) vision restriction (Résumé) visioning	0		
recherche (et) (Mots du titre) vision restriction (Résumé) communication	13		0
recherche (et) (Mots du titre) vision restriction (Mots sujet anglais) communication	8		0
recherche (et) (Mots du titre) vision restriction (Mots sujet anglais) "strategic planning"	2		1
recherche (et) (Mots auteur(s)) collins restriction (Mots du titre) vision	9		0
recherche (et) (Mots auteur(s)) latham restriction (Mots du titre) vision	0		
recherche (et) (Mots auteur(s)) porras restriction (Mots du titre) vision	0		0

5.1.2. Restriction aux écoles de management

Les recherches effectuées via le portail du SUDOC ne nous ont pas beaucoup éclairé ; l'interrogation des catalogues d'établissements spécialisés dans le management semblerait plus concluante. Dans un second temps, nous avons donc restreint notre recherche aux établissements dont le nom contient le terme *management*, soit 9 établissements.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
(Mots du titre) visioning et aucune autre restriction	0		0
(Mots du titre) vision	1		0

Contrairement à ce que nous espérions en affinant notre recherche par type d'établissement, nous n'obtenons toujours pas de résultats satisfaisants. Nous allons donc désormais consulter les catalogues des écoles de management via leur site Internet respectif. En effet, les écoles ne mettent pas forcément sur le SUDOC la totalité du contenu de leur OPAC. Nous espérons obtenir ainsi des résultats plus intéressants.

5.2. ESC de Grenoble¹²

Les bases de données de l'ESC (École Supérieure de Commerce) de Grenoble, ne sont accessibles qu'aux étudiants de l'école (login et mots de passe). Nous avons toutefois pu accéder à leur OPAC par le biais de leur site Internet.

¹² www.esc-grenoble.fr/

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
visioning	0		
Vision : titre	12		3
Vision : sujet	0		0

5.3. École de management de Lyon¹³

Permet d'effectuer une recherche avancée avec combinaison de requête, opérateurs booléens (et, ou, sauf), restrictions sur la langue, la date et le type de document.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Recherche simple = [visioning] ET Type.Document = tous	0		
Mots.Titre = [VISIONING] ET Type.Document = tous	0		
[VISION] ET Type.Document = tous	34		15

5.4. Harvard Business School¹⁴

L'OPAC de la Harvard Business School semble être un outil tout à fait intéressant pour notre travail, étant donné sa spécialité dans le business, d'une part, et la supériorité de la production anglo-saxonne pour notre concept, d'autre part.

Parmi les nombreuses ressources en ligne que propose cette école, nous en avons choisi deux : la Baker Library et le Hollis Catalog.

5.4.1. Baker Library

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning=title	0		0
Visioning=subject	0		0
Vision=title and « strategic planning »=kwd anywhere	11		4
Vision=title and « strategic planning »=subject	6	4	1
Vision=title and communication=subject	0		0
Vision=title and communication=kwd anywhere	0		0
“james collins”=author name	2		0
“jerry porras”= author name	4		2
“john latham”= author name	0		0

¹³ <http://loris.em-lyon.com/>

¹⁴ <http://www.hbs.edu/>

5.4.2. Hollis Catalog¹⁵

On ne peut pas taper de requête complexe mais on peut combiner des recherches simples.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
W-title all= visioning; Sorted by: Year, then Author	59		5
W-subjects all= communication; Sorted by: Year, then Author	14846		
W-subjects all= communication AND W-title all= visioning	1		0
W-title all= vision; Sorted by: Year, then Author	8510		
W-subjects all= strategic planning	1361		
W-subjects all= strategic planning AND W-title all= vision	24		11
“james collins”=author name	2		0
“jerry porras”= author name	4		2
“john latham”= author name	0		0

5.5. Bilan de la consultation des OPAC

Nous avons trouvé très peu de monographies relatives au visioning ou à la vision. La plupart des documents sont relatifs à la planification stratégique et font allusion à la vision.

6. Littérature grise sur Internet

La littérature grise est définie par l'AFNOR comme “Tout document dactylographié ou imprimé, (souvent à caractère provisoire) produit à l’intention d’un public restreint, diffusé en dehors des circuits commerciaux de l’édition, (à un nombre d’exemplaires inférieur au millier) en marge des dispositifs du contrôle bibliographique. AFNOR - 1983

Il s’agit souvent de communications à un congrès, de rapports ou de documents de travail (Working papers). Internet permet un accès simple à tous ces documents auparavant difficilement repérables. Cependant, ces travaux souffrent d’un manque de fiabilité ne subissant pas les dispositifs de contrôle habituels. Il est donc difficile pour nous d’évaluer le poids de leur contenu.

¹⁵ Hollis catalog propose un index mais rien ne correspond au visioning ou à la vision telle que nous l’entendons.

6.1. Doc Insa : Sapristi Thèses¹⁶

Doc INSA Sapristi Thèses est un serveur de thèses. Il propose également une série de liens vers d'autres serveurs de thèses tels que celui du CNRS ou encore celui de l'IMAG. Nous avons essayé de cibler les serveurs de thèses assez généralistes aucun n'étant spécialisé dans le management ou l'économie.

6.1.1. CITHER : Diffusion électronique des thèses¹⁷

Plusieurs angles de recherche étant proposés, nous avons choisi la recherche multicritères afin d'appréhender au mieux notre sujet. Le moteur de recherche propose un index qui contient les termes vision, visionnaire et visionary.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning tous les mots	0		
Vision tous les mots	0		
Visionary tous les mots	0		
Visionnaire	0		

6.1.2. Thèses-EN-ligne, serveur du CNRS¹⁸

Les thèses de différentes universités sont soumises à ce serveur qui choisi de les publier ou pas. Le moteur de recherche propose de nombreux angles de recherche dont une recherche par champs qui équivaut à une recherche multicritères.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning mots titre/ résumé/ mots clés	0		
Vision mots titre/ résumé/ mots clés + thèmes liés à l'économie	2		0
Strategic planning mots titre/ résumé/ mots clés	0		

6.1.3. Networked Digital Library of Theses and Dissertations¹⁹

Le Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD) est une fédération rassemblant près de 60 projets de diffusion des thèses en texte intégral sur Internet. Il est possible de rechercher (site par site ou globalement) et de consulter les mémoires de

¹⁶ <http://docinsa.insa-lyon.fr/sapristi/trouver-20.php>

¹⁷ <http://docinsa.insa-lyon.fr/portail-publier-1-1.php>

¹⁸ <http://tel.ccsd.cnrs.fr/>

thèses à partir de www.theses.org. Il n'affiche pas le nombre de résultats mais le nombre de pages de résultats.

Équation de recherche	Résultats (en nbre de pages)	Dbl.	Réf. Retenues (nbre de résultats)
visioning	6		11
+title : visioning	2		0
+title : visioning +subject:strategic planning	0		0
+subject : management +title:vision	0		0

6.1.4. GrayLit network²⁰

Serveur de rapport de la NASA et autres, c'est également un portail d'accès à la littérature grise des Agences fédérales des USA.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
visioning	47		4
visioning communication	10		1

6.1.5. Grisemine²¹

Grisemine est une base de données de littérature grise proposée par l'Université des Sciences et Technologies de Lille. On saisit notre mot clé et le moteur affiche les résultats par catégorie dont une relative à notre sujet : Gestion des entreprises.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning*	0		0
Vision*	29		5
MCL=communication*	45		
\$2 ET \$3	0		0
MCL=management*	16		
\$2 ET \$5	1		1

6.1.6. Recherches infructueuses

Nous n'avons pas trouvé beaucoup de thèses relatives à la vision et au visioning. Voici quelques outils de recherche n'ayant pas donné de résultats : MIT (Massachusetts

¹⁹ <http://www.ndltd.org/>

²⁰ <http://www.osti.gov/graylit/>

²¹ <http://crdoc.univ-lille1.fr/default.asp?bustl/grisemine>

Institute of Technology), Yahoo France (rubrique²² dédiée aux thèses et mémoires). De nombreux autres outils ont été infructueux mais nous ne les avons pas tous inclus dans notre rapport par manque de temps.

6.2. Serveurs de preprint

6.2.1. Social Sciences Research Network²³

Ce moteur de recherche (entièrement en anglais) nous offre la possibilité de faire une recherche par auteur et résumé, ou par sujet et nom de journal ou encore par une classification économique détaillée. Nous avons essayé les trois entrées. Nous n'avons pas mis de limite sur la date d'autant plus que le moteur ne nous permet pas de remonter à plus de trois ans. Il faut noter que l'on peut accéder aux textes intégraux de manière gratuite pour certains et payante pour d'autres. Cependant, nous nous sommes rapidement aperçu que la catégorie Sciences sociales ne contenait pas beaucoup d'informations pertinentes sur notre sujet.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning=titre ou résumé	2		1
Visioning=titre	1	1	0
Vision=titre ou résumé	331		0
title or content containing "vision and "strategic planning""	0		0

6.2.2. WoPEc²⁴

Le moteur de recherche de WoPEc (Working papers in Economics) donne accès à une diversité des types de ressources non négligeable : rapports, monographies, chapitre de monographies, articles ...

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning	2		2
visioning in Keywords & Title	1	1	0
vision in Keywords & Title	100		
strategic planning AND vision in Keywords & Title	3	1	1

²² Guide Web > Enseignement et formation > Enseignement supérieur > Thèses et mémoires.

²³ <http://www.ssrn.com/>

²⁴ <http://econpapers.repec.org/>

6.3. Bilan de la littérature grise

Nous avons trouvé quelques thèses intéressantes mais encore une fois, la littérature grise sur le sujet du visioning n'est pas très développée. On constate toutefois que ce type de documents comporte un nombre important de travaux français, contrairement aux bases de données qui étaient consacrées en priorité à la littérature anglo-saxonne. Dans le cas de résultats très nombreux, nous nous sommes restreintes à l'étude des deux ou trois premières pages.

7. Les sites web

A ce niveau de notre recherche, nous constatons, que nous avons à peu près fait le tour de la question. En effet, nous retrouvons souvent des références de travaux que nous possédons déjà dans notre bibliographie. Nous avons tout de même souhaité interroger quelques moteurs de recherche.

7.1. Scirus²⁵

Nous avons intégré dans cette partie les résultats de nos recherches relatives à la catégorie web de Scirus. Ce moteur couvre les sites (fédérateurs pour certains) suivants : *E-Print ArXiv, CogPrints, NASA, US Patent Office, European Patent Office, Japanese Patent Office, Patent Cooperation Treaty Office*. En outre, nous avons pu affiner nos résultats en fonction de la catégorie sélectionnée : Economics, Business and Management.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
visioning	29 798		13
(title:vision OR title:visioning OR title:visionning OR title:visionnaire) AND (keyword:"strategic planning")	89		2
(title:vision OR title:visioning OR title:visionning OR title:visionnaire) AND (keyword:"strategic planning") AND (communication)	10		4
author:porras AND author:jerry	8		6
author:james AND author:c. AND author:collins	1		1
author:latham AND author:john	1		0

²⁵ <http://www.scirus.com/>

7.2. Google Scholar²⁶

7.2.1. Présentation du moteur

Il nous a paru pertinent de travailler sur Google Scholar, plutôt qu'un autre moteur de recherche tel Google, Yahoo, Alltheweb ou d'autres encore qui auraient engendré un bruit important et un manque de pertinence dans les résultats. Google Scholar permet, quant à lui, d'obtenir des résultats fiables et validés au préalable par une équipe de travail.

7.2.2. Recherche sur le moteur

Google Scholar possède un onglet de recherche avancée qui ne permet pas de combiner des requêtes. On peut affiner la recherche par un mot du titre ou un mot de l'article, mais la combinaison des deux, au sein d'une même requête, n'est pas possible.

Équation de recherche	Résultats	Dbl.	Réf. retenues
Visioning	4630		26
allintitle: visioning ²⁷	234		5
allintitle: visioning "strategic planning"	4		4
allintitle: vision "strategic planning"	20		1
communication "strategic planning" intitle:vision	63		8
communication "strategic planning" intitle: visioning	13	5	6
communication "strategic planning" visioning intitle:vision ²⁸	15	1	3
communication visioning intitle:visionary "strategic planning "	0		0
Allinthearticle : visioning and communication "strategic planning"	602		4
(allintitle: <u>visioning</u> OR <u>vision</u> OR visionning OR <u>visionary</u>) AND <u>communication</u>	1		0
allintitle: visioning communication	2		0
allintitle: vision "communication"	190		12
vision visioning "corporate communication".	1		0
<u>visioning "corporate communication"</u>	3	2	1
allintitle: vision author:Shipley ²⁹	5		5
allintitle: vision author:Collins	58	3	10
allintitle: vision author:Latham	3		0
allintitle: vision author:Porras	4	2	2

²⁶ <http://scholar.google.com/>

²⁷ Cette requête rapporte beaucoup trop de bruit dans les résultats, nous avons donc essayé de l'affiner au maximum par la suite.

²⁸ Ici, le fait d'intégrer le mot visioning à la requête permet d'obtenir des résultats beaucoup plus pertinents.

²⁹ Ayant retrouvé cet auteur, R. Shipley, de nombreuses fois dans les références de Google Scholar, nous l'avons intégré à l'une de nos requêtes et avons ainsi obtenu des documents pertinents que nous ne possédions pas encore.

Nous retrouvons au travers de cette recherche de nombreuses références que nous possédons déjà. Ce qui nous permet de supposer que nous avons à peu près effectué le tour de la question. On constate, à travers l'étude rapide des résultats, que Google Scholar propose beaucoup d'études de cas, relatives à la mise en place du processus de visioning. Toutefois, celles-ci ne sont pas toujours pertinentes pour notre recherche et pas forcément réutilisables non plus.

7.3. Bilan des moteurs de recherche

La recherche sur les moteurs de recherche a été très fructueuse et nous a permis de confirmer la pluridisciplinarité de ce concept et son influence sur la stratégie des organisations et le management en général. Elle nous a également permis de noter l'importance de certaines thématiques en plein essor tel le community visioning.

8. Choix du corpus

8.1. Première sélection

8.1.1. Sauvegarde

Nous avons choisi dès le départ de sauvegarder les références bibliographiques retenues dans le logiciel de gestion de références bibliographiques Refworks³⁰. Nous pouvons ainsi soit faire import direct soit saisir manuellement nos références selon leur provenance. Nous avons donc commencé par intégrer nos références en vrac dans le logiciel. Nous avons ainsi recueilli environ 350 références.

8.1.2. Thématiques retenues

Petit à petit, nous avons vu se dessiner différentes thématiques. Tout d'abord, nous avons remarqué la présence de travaux entièrement dédiés à la vision et au visioning alors que d'autres étaient axés sur la stratégie d'entreprise et incluait

³⁰ <http://www.refworks.com>

une partie sur notre sujet. Nous avons donc créé un dossier pour chacune de ces divisions.

Ensuite, nous avons dissocié les textes théoriques, des études de cas. Les premiers ont été inclus dans les travaux qui sont au cœur du visioning et les secondes ont fait l'objet d'un dossier à part. Le dossier relatif aux études de cas, ne contient pas que des études de cas à proprement parler. Il englobe également des références relative à la vision appliquée à un domaine particulier, par exemple : la vision dans le domaine hospitalier ou dans les PME. Nous avons pensé séparer ces dernières références des autres études de cas, mais la frontière entre les deux n'étant pas toujours très claire, nous les avons incluses dans une même rubrique.

Notre problématique étant axée sur la relation entre le visioning et la communication, nous avons également ajouté un dossier relatif à cette intersection. Celui-ci contient cependant deux types de documents : ceux qui traitent de la manière dont on va communiquer la vision de l'entreprise en interne et en externe, d'une part ; et ceux relatif à l'étude du visioning au sein des organisations communicantes (à noter que ces derniers sont très rares), d'autre part.

Nous avons ainsi défini quatre thématiques de classement de nos recherches, soit :

- ❖ Cœur de la vision
- ❖ Stratégie dont vision
- ❖ Études de cas
- ❖ Communication et vision

Cette première classification générale et rapide, nous a permis de passer de 350 références à 266.

8.2. Sélection finale

Pour effectuer la dernière sélection, il nous a fallu lire tous les résumés et parfois même les articles complets et les soumettre aux critères supplémentaires que nous avons défini avec notre commanditaire.

8.2.1. Critères de sélection

Notre commanditaire nous a également donné quelques critères que nous avons combiné à ceux que nous trouvions pertinents pour trier les travaux :

- Tout d'abord pour les articles et autres rapports, le nom de l'institution d'édition ou participant à la réalisation de l'étude (Harvard par exemple).
- Ensuite, pour tous les types de documents, la qualité des travaux pouvait être évaluée selon les points suivants : la présence d'une méthodologie complète, le dénombrement d'étapes pour la réalisation de la vision, la qualité de la description. L'occurrence de quelques mots clés permet aussi de faire rapidement le tri : stratégie, identité, valeur, changement, intelligence collective, stakeholder.

8.2.2. Nouvelle thématique

En étudiant les travaux de plus près, il nous a paru important de rajouter une catégorie essentielle à notre travail : le community visioning. En effet, le community visioning représente une partie importante des domaines d'application de la vision, il se développe de plus en plus et la littérature qui lui est rattachée également. De plus, cela répond au besoin de notre commanditaire.

Nous obtenons au final une liste de 198 références bibliographiques, tout en sachant que la relecture de la bibliographie risque d'élaguer encore quelques références mal classées ou ne correspondant pas réellement aux critères de sélections déterminés ici.

9. Conclusion

9.1. Temps et coût de la recherche

Opération	Durée en heures	Coût en euros
Approche du sujet	15	
Total Recherche, dont :	79	
Base de données	32	62
Littérature Grise	28	
OPAC	3	
Internet	8	
Gestion des références (lecture, classement, sélection)	63	
Total	157	62

9.2. Difficultés rencontrées

Cette recherche ayant été réalisée dans un contexte personnel très particulier, elle s'est étendue sur de très nombreux mois, ce qui a pu engendrer une redondance dans l'interrogation de certains supports ou au contraire, l'oubli de certains autres. On note notamment l'absence de consultation de RIME (Ressources sur Internet en Management et en Économie) parmi d'autres que nous croyions avoir étudié mais dont nous avons remarqué l'absence au dernier moment.

Ainsi, le temps passé à la recherche ne comprend pas les phases de remise en contexte qui augmenteraient le total de 30 % au bas mot.

Partie 2 : Synthèse

1. Introduction

À travers cette synthèse, nous allons essayer de faire le point sur les résultats de nos recherches. Bien que nous ne puissions pas parler d'exhaustivité, nous pouvons tout de même constater que ce travail nous a permis de survoler la plupart des sujets et des interrogations que soulève la vision en entreprise et dans d'autres formes d'organisations.

Nous avons donc divisé notre synthèse en trois points principaux. Tout d'abord, nous chercherons à définir le visioning et la vision, en soulignant leur importance pour les organisations et leur processus de conception. Dans un deuxième temps, nous nous attacherons aux relations existantes entre la communication et le concept de vision. Dans un dernier temps, il nous a paru pertinent de souligner les limites et les faiblesses de la vision de manière très générale. Nous espérons ainsi définir rapidement ce qu'est la vision en incluant quelques-unes des problématiques qu'elle englobe.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous tenons à préciser que la plupart des textes étant en anglais, les citations en français sont nos traductions des propos de l'auteur. Nous avons fait le choix de garder certains termes en anglais et de donner un sens global en français en bas de page. En effet, le visioning est un concept purement anglo-saxon et certains termes relatifs au management n'ont pas d'équivalent réel en français ; ou alors, personne ne les utilise, les spécialistes préférant garder les termes d'origine.

2. Approche générale de la vision

2.1. Historique

Le concept de vision aurait fait son apparition au sein de l'école autrichienne, au début du 20^e siècle³¹. Il appartient aujourd'hui au management stratégique qui fait partie des sciences de gestion. Selon Info-Line³² le visioning viendrait de deux concepts de planification datant respectivement des années 50 et 60 : le management par objectif et la planification stratégique. Le visioning serait l'évolution -améliorée- de ces deux concepts palliant notamment le manque d'implication et de prise en considération des employés (avec les réflexions, idées, valeurs... qui leur sont propres). Il faut tout de même souligner qu'à l'exception des écrits de Collins et Porras³³, les fondements empiriques sont peu nombreux. C'est comme si ce concept restait à construire et qu'il lui manquait une fondation.

2.2. Définitions

Il faut signaler avant tout que, comme nous l'avons constaté ainsi qu'ont pu le faire de nombreux chercheurs, la littérature ne propose pas de définition uniforme et claire de la vision et du visioning. C'est l'une des raisons pour laquelle ce concept est souvent décrié et considéré comme un simple effet de mode. C'est ce que nous verrons dans la dernière partie de la synthèse.

Ne pouvant donner une définition claire et unique de la vision, voici une série de définitions qui, mises bout à bout, révèlent parfaitement la nature de la vision et les problématiques qu'elle englobe.

Pour Nicolas Ederlé³⁴, la vision est comme une sorte de boussole pour l'organisation ; elle lui permet d'orienter chacune de ses actions en fonction de celle-ci. Elle est, dans tous les cas, liée à un idéal, comme le souligne J.R. Latham : *"The vision is that perfect*

³¹ **EDERLÉ Nicolas.** *Le pilotage de l'entreprise comme processus "visionnaire"*. Bayonne, Biarritz, 6,7,8 septembre 2000 : **XVe Journées Nationales des IAE.** Institut des administrations des entreprises - Université de Pau. 2000.

³² **ALLEN Richard.** "On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone". *Leadership and Organizational Development Journal*, 1995, Vol. 16 n°4.

³³ Collins et Porras sont les auteurs de références de la vision et du visioning. Ils ont réalisés de nombreux travaux primordiaux pour la connaissance scientifique, que nous retrouverons dans la bibliographie.

*state that might never be reached, but which one never stops trying to achieve*³⁵. Souvent, la vision est également décrite comme une représentation du futur : *“la vision est également la perception d’un état futur et désiré de l’organisation”*³⁶. Toutefois, elle reste très attachée au présent dans la mesure où elle doit s’y attacher pour envisager le futur souhaité par l’organisation.

La vision regroupe plusieurs notions importantes : nous commencerons par expliciter sa relation à l’anticipation du futur, puis nous verrons la relation entre la vision et le visioning. Enfin, nous tenterons de voir comment s’articule la vision avec les autres concepts de la gestion et nous résumerons cela à l’aide du tableau de Nicolas Ederlé.

2.2.1. Anticiper le futur de l’organisation

La vision consiste à réfléchir sur ce dont l’entreprise aura besoin dans le futur. Elle est aussi définie comme *“une capacité à percevoir quelque chose qui n’est pas encore visible, à travers une acuité mentale et la capacité d’anticipation”*³⁷. C’est un processus qui précède la réalisation de la stratégie d’entreprise, qui en découle directement. Ces deux concepts sont donc interdépendants, l’un n’allant pas ou difficilement sans l’autre.

*“Il est difficile d’appréhender le futur, mais l’objectif est de réfléchir sur le futur de l’entreprise dans le contexte actuel et dans celui où nous souhaitons ou devrions être dans dix ans”*³⁸. La notion de “souhait”, est importante dans le visioning. Ce concept insiste sur le besoin, à un moment donné, de définir le futur tel que l’on “souhaite” qu’il soit, avant d’élaborer la stratégie.

2.2.2. Visioning et vision

La complexité de la vision réside également dans la définition de ce qu’elle englobe. Ainsi, on observe deux grandes écoles :

- La première considère qu’il faut bien distinguer la vision, c’est-à-dire les objectifs que l’on se fixe et les buts à atteindre, d’une part ; et le

³⁴ **EDERLÉ Nicolas.** *Vision et pilotage d’entreprise.* Paris : Université Paris IX.

³⁵ **LATHAM John R.** "Visioning : The concept, trilogy, and process". *Qual.Prog.* 1995, Vol. 28 n°4.

³⁶ **NANUS Burt.** "Visionary Leadership: How to Re-Vision the Future ". *Futurist.* 1992, Vol. 26 n°5.

³⁷ **ALLEN Richard.** op. cit.

³⁸ **WINISTORFER Paul M., DE LA ROCHE Ian, SMITH W. R., et al.** "Visioning for the Future of the Forest Products Society". *Forest Products Journal.* 2004, Vol. 54 n°7/8.

visioning, c'est-à-dire le processus qui définit les moyens d'atteindre la vision, le tout formant la planification stratégique.

- Une deuxième école insiste sur le concept de vision en englobant à la fois des objectifs et des outils, ce qui a tendance à créer une certaine confusion quant à la réalité même de la vision. Elle ne parle que très peu (voire pas du tout dans certains cas) du visioning.

*“The visioning process is designed to provide structure to the seemingly structureless concept of creating a vision”*³⁹. Le visioning serait donc le processus de concrétisation du concept abstrait de vision. C'est ce que souligne également Mintzberg dans *Visionary leadership et strategic management*⁴⁰.

2.3. Articulation de la vision avec les autres mécanismes de gestion

Lorsque l'on parle de vision en général, les auteurs se situent plutôt dans le domaine du management et des sciences économiques. Ils sont proches de la notion de « strategic planning » (planification stratégique) avec une portée managériale importante. Mais dès que l'on lie le terme *vision* à la *communication*, les auteurs se situent plus dans un rapport à l'identité et aux valeurs de l'entreprise. Ces deux approches ne sont pas incompatibles mais elles permettent d'appréhender les différentes définitions et les différentes manières de construire la vision qui peuvent en découler.

2.4. Recensement des composantes de la vision

Le tableau suivant a été réalisé par Nicolas Ederlé⁴¹. Il synthétise les différentes notions liées à la vision en fonction des différentes écoles dominant le sujet.

³⁹ LATHAM John R. op. cit.

⁴⁰ MINTZBERG H., WESTLEY F. "Visionary leadership and strategic management". Strategic management journal, 1989, Vol. 10.

⁴¹ ÉDERLÉ Nicolas. *Vision et pilotage d'entreprise*. Paris : Université Paris IX, p 13.

Auteurs	Thorberry 1990c	Boydell & Graves 1990c	Scriemmaker 1990c	Schmidt 1993c	Nanus 1997	Mintzberg 1984	Mintzberg & Waters 1985	Mintzberg & Waters 1985	Mintzberg & A. 1992c	Lipton 1999c	Hamel & Prahalad 1995	Hamel & Prahalad 1995	Hamel & Prahalad 1995	Greve 1994	El-Namaki 1990c	Collins & Porras 1996c	Campbell & Yeung 1999c	Campbell & Yeung 1999c	Campbell & Yeung 1999c	Brabier & Kiem 1994	Bartlett & Ghoshal 1995b	Bartlett & Ghoshal 1995a	Bartlett & Ghoshal 1995a	Bartlett & Ghoshal 1995a	Bartlett & Ghoshal 1995a	
vision																										
intention stratégique																										
raison d'être																										
stratégie et objectifs																										
apprentissage/innovation émergente																										
attitude face au profit financier de CT																										
continuité des R.H.																										
coopération																										
culture d'entreprise																										
environnement																										
leadership/rôle du dirigeant																										
partage de la vision																										
projet d'entreprise																										
valeurs fondamentales																										

Maintenant que nous avons à peu près défini ce qu'est la vision, nous allons essayer de voir comment elle se construit.

3. Construction d'une vision

3.1. Les étapes principales

Les étapes principales de la création d'une vision sont globalement les mêmes bien que, en fonction de l'auteur et du domaine d'application, l'agencement et les priorités ne soient pas définies de la même manière. Ainsi, nous pouvons distinguer deux approches principales : la vision stratégique et managériale, et la vision plutôt liée à la communication corporate.

3.1.1. Une approche stratégique, managériale

Généralement, la vision est construite en trois étapes principales :

1. Définition de deux visions du futur :
 - La première tel qu'il risque d'être si la situation actuelle de l'entreprise stagne
 - Et la seconde tel que l'on souhaite voir le futur

2. Le groupe de travail va définir des hypothèses et des schémas à suivre
3. Des “stakeholders” vont préciser et compléter les grandes hypothèses définies par le groupe de travail, lors de réunion ou séminaire de travail. Ces réunions sont dites collaboratives et structurées. Ils définissent ainsi un consensus quant au contenu de la vision : c’est le processus ou visioning.

Les stakeholders sont choisis par le groupe de travail (composé généralement de quelques membres de la direction) selon des critères bien déterminés : “*ils doivent être racialement et ethniquement divers*”⁴², et représentatifs de la population concernée par la nouvelle stratégie (entrepreneurs, élus, fournisseurs...). On note là encore une preuve du caractère anglo-saxon de ce concept qui utilise des critères de sélection qui ne correspondent pas à la culture d’entreprise française. Des “stakeholders” vont finalement préciser et compléter les grandes hypothèses définies.

3.1.2. Une approche de communication corporate

L’article *Visioning for the future of the Forest product society*⁴³, propose une démarche axée sur les notions d’identité et de valeurs de l’entreprise. Même si elle rejoint la première dans la démarche globale à entreprendre, elle insiste sur des points propres au domaine d’application. Ainsi, pour mettre en place un processus de visioning, il faudrait :

1. Analyser l’existant :
 - Cette analyse consiste, dans un premier temps, à faire un bilan des points positifs et négatifs de l’entreprise, en terme d’identité, de valeurs, de communication, etc.
 - Ensuite, il faut déterminer ce que l’on va garder qui est bénéfique pour le futur, et ce que l’on va supprimer.
2. Réflexion sur le contexte et l’environnement de l’entreprise :
 - Stratégique, concurrents, alliances possibles à des fin de lobbying...

⁴²

⁴³ WINISTORFER Paul M., DE LA ROCHE Ian, SMITH W. R., et al. "Visioning for the Future of the Forest Products Society". *Forest Products Journal*. 2004, Vol. 54 n°7/8.

- Déterminer quelle tournure va prendre la stratégie d'entreprise dans le futur.
3. La vision de l'entreprise n'est pas figée, elle est toujours revue et corrigée en fonction des évolutions du moment et donc des objectifs et attentes futures.
 4. Dans un dernier temps, on pose des hypothèses sur le futur de l'entreprise et de ses acteurs (internes et externes).
 - Il en découle des angles d'attaques et des directives pour les stratégies futures, que l'on inclut dans la rédaction de la vision de l'entreprise.

Cette dernière approche est l'une des plus complètes ; elle oublie toutefois les phases indispensables d'évaluation du processus (visioning) ; et la dernière phase, définie par Latham dans *Visioning : The concept, trilogy, and process* : la communication de cette vision.

Après avoir vu les différentes étapes mises en avant par ces deux approches de la vision, nous allons présenter un cas concret afin de donner une idée plus claire de ce que peut être la vision d'une organisation.

3.1.3. La vision de la Forest Product Society

Pour illustrer nos propos, voici la vision qui a été établie pour la Forest Product Society. On y retrouve les valeurs fondamentales que l'organisation souhaite mettre en avant, ainsi que son positionnement pour le futur, classé selon les acteurs ou les actions concernés.

“General Society

** Be the recognized voice for the wood community, professionals, and students. Grow our membership with this recognition.*

** Be the international leader as the source of technical information about wood.*

** Provide support and development for the professional working in wood.*

** Become the superhighway for information development and transfer.*

Membership

** Reach out to and actively engage architects, engineers, builders, code officials, industry professionals, manufacturing operators, and technical sales personnel.*

- * *Convert student members to full voting members.*
- * *Be conscious of gender distribution and work toward more diversity in our organization.*
- * *Work toward stronger international membership.*
- * *Actively pursue strategic alliances with other organizations.*

Activities

- * *Complete electronic distribution of all products and services.*
- * *Develop "sound bites" that are promotional about wood and its use in society.*
- * *Convert scientific papers to application briefs for public consumption.*
- * *Develop a larger interactive library.*
- * *Become the clearinghouse for technical and educational information.*
- * *Develop information that teachers can use in K-12 and post-secondary classrooms.*

Continuing Education

- * *Enter into distance learning dissemination.*
- * *Develop Internet learning centers.*
- * *Provide certification of industry workforce.*
- * *Offer more highly focused and more regionally centered conferences."*

3.2. Comment réussir la vision

Pour réaliser une vision cohérente, répondant aux besoins de l'organisation et pouvant être mise en place, cette vision doit répondre à cinq critères incontournables, définis par Ian Wilson⁴⁴ et repris, en tout ou en partie, par de nombreux autres chercheurs :

- Être claire
- Être cohérente
- Représenter une véritable force de communication
- Être compatible avec son environnement
- Être flexible et évolutive : *"The vision must change as the world changes"*
Burt Nanus⁴⁵.

⁴⁴ WILSON Ian. "Realizing the power of strategic vision". *Long Range Plann.* 1992, Vol. 25 n°5.

⁴⁵ NANUS Burt. "Visionary Leadership: How to Re-Vision the Future ". *Futurist.* 1992, Vol. 26 n°5.

Latham rajoute à cela un sixième critère : “*For a vision to be successful, it must empower. Empowerment is a combination of motivation to act, authority to do the job, and the opportunity to get it done*”⁴⁶.

On peut aussi noter que l’élaboration de la vision de manière collective (même en partie) peut la faire gagner en pertinence.

3.3. Une réalité complexe

La vision n’a pas une définition unique, elle est en fait adaptée au domaine auquel elle s’applique.

3.3.1. Le community visioning

Le concept de **visioning** n’inclut pas uniquement des théories du management, il s’applique également à un tout autre contexte : le « community visioning ». C’est la vision du futur que souhaite voir advenir une communauté. Celle-ci fait donc du lobbying auprès des autorités publiques pour que ses propositions d’actions et de perspectives futures soient appliquées. Ces mouvements ont de plus en plus de pouvoir notamment aux États-Unis et on note donc une littérature en pleine expansion sur le sujet. *The community visioning and strategic planning handbook* est l’un des fondements de ce mouvement.

3.3.2. Un modèle de vision pour chacun

Les concepts de **visioning** et de **vision** peuvent également être élargis aux individus, l’objectif final de leur vie étant leur vision et les moyens qu’ils se donnent pour y arriver leur visioning. De plus, la vision est l’un des rares concepts de planification stratégique comptant l’épanouissement de l’individu parmi ses priorités.

⁴⁶LATHAM John R. op. cit.

4. Communication et vision d'entreprise

Comme le souligne J.L. Michel⁴⁷ dans son livre *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*, les professionnels de la communication sont les plus à même de mettre en place la vision de l'entreprise. En effet, celle-ci est liée à des concepts (des valeurs) de l'organisation que les communicants maîtrisent plus que tout autre, tels la culture, les identités (réelles et symboliques), les images (voulues, perçues, vécues), les grands projets, etc.

4.1. Communiquer la vision

4.1.1. Un enjeu primordial

Quelle que soit la définition donnée à la vision les auteurs s'accordent pour souligner qu'elle ne peut aboutir qu'à condition d'être bien communiquée en interne et en externe. Elle doit par ailleurs être connue par tous et convaincre tous les acteurs de l'organisation de partager cette même vision. Le partage de la vision est donc un élément essentiel de l'aboutissement de ce concept vers une politique d'actions concrètes. Ainsi, comme le note Greffeuille⁴⁸, le partage est la condition nécessaire pour réussir à atteindre la vision.

4.1.2. Publications d'études

Nous pouvons noter parmi notre corpus un nombre important d'études de cas publiées via de nombreux canaux de diffusion. Le simple fait de publier ces études de cas représente déjà un moyen de communication de la vision de l'organisme en question⁴⁹, étant donné que les articles sont publiés dans des revues pour la plupart destinées à des spécialistes du domaine. Les articles peuvent influencer les publics en relations avec l'organisme : fournisseurs, collaborateurs, décideurs... (soit les stakeholders).

⁴⁷ MICHEL J. L. *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*. Chap 6 : Les métiers. Edition Ellipses, 1999.

⁴⁸ GREFFEUILLE J. "Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ?". Working paper IAE Aix-Marseille, 1994.

⁴⁹ WINISTORFER Paul M., DE LA ROCHE Ian, SMITH W. R., et al. Op. cit.

4.2. La vision et la communication d'entreprise

4.2.1. Optimiser la communication

Les responsables communication et la direction (qui est à l'initiative de la vision) sont amenés à travailler de plus en plus ensemble. En effet, la vision est un facteur de communication primordial de l'identité et des valeurs de l'entreprise.

De plus, le visioning permet de développer un contexte commun aux salariés de l'entreprise et ainsi d'améliorer la communication interne et de faciliter les échanges. C'est l'une des méthodes les plus à même de développer des échanges à long-terme autant internes qu'externes à l'entreprise. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles la National Rubber Company⁵⁰ a opté pour cette technique.

4.2.2. Techniques de médiation

La médiation représente une partie importante du travail de communication interne et parfois même externe de l'organisation. Le visioning peut également devenir un outil de la médiation. C'est notamment le thème de l'article *Visioning and coaching techniques in mediation*⁵¹.

4.2.3. Visioning, identité, image

4.2.3.1. Quelle image pour l'entreprise ?

Il semblerait que la vision d'entreprise évolue vers une image (une « photographie ») de l'entreprise qui serait accessible, compréhensible et qui construirait un sens partagé. Les experts soulignent notamment que le besoin d'une vision claire et mobilisatrice n'a jamais été aussi important⁵². Ceci peut avoir lieu via une évolution de la vision vers une image. La vision serait alors représentée par une image claire, peinte à travers des mots, des comportements, des photographies... On souligne encore une fois la complexité de la définition de la vision et l'interprétation que l'on peut en faire selon les besoins.

⁵⁰ STEWART J. M. "Future state visioning technique at National Rubber Company". *Planning Review*, 1994, Vol. 22 n°2.

⁵¹ BLITMAN Bruce, MAES Jeanne. "Visioning & Coaching Techniques in Mediation". *Dispute Resolution Journal*, 2004, Vol. 59 n°2.

4.2.3.2. *Quelle identité pour l'entreprise ?*

La vision de l'entreprise permet de clarifier l'identité de l'entreprise, ce qu'elle est, ce qu'elle fait, ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas être.

5. **Limites et avantages du visioning et de la vision**

5.1. **Des entreprises hésitantes**

5.1.1. Une conception anglo-saxonne de l'entreprise

Le visioning est un processus qui fait référence à une conception anglo-saxonne de l'entreprise. Celle-ci ne touche en fait que très peu d'entreprises françaises. La littérature du domaine est de ce fait tout à fait représentative.

En effet, bien que nos recherches se soient effectuées principalement en anglais, nous aurions pu trouver des textes dans d'autres langues, le terme visioning étant utilisé tel quel dans de nombreuses langues. Mais ce ne fut presque pas le cas, les textes francophones ne représentant qu'une infime partie de notre corpus. De même les études de cas se rapportent à des sociétés anglo-saxonnes : États-Unis, Nouvelle-Zélande et Canada. Ceci pose donc la question de l'applicabilité de ce concept au contexte français.

5.1.2. Une vision souvent mal établie

Malgré la richesse de la vision d'entreprise et les avantages qu'elle peut apporter au fonctionnement de celle-ci, une mauvaise conception de la vision peut la rendre difficilement utilisable, voire inutile.

⁵² "The need for clear and mobilizing vision has never been greater" in : TURNER Anne, VAILLIERE Dave. "Iconic visioning : Do you see what I see?". *CMA Magazine*. 1993, Vol. 67 n°1.

En effet, certaines entreprises ont tendance à faire de la vision une éloge de l'entreprise sans définir les valeurs profondes qui la guident. La vision doit impérativement être suivie d'un plan d'action ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas.

En fait, la vision ne pose pas de problème en elle-même, puisque sa réalité offre une ligne directrice indispensable à l'entreprise. Toutefois, c'est une mauvaise conception de la vision (non-compréhension de son objectif, de la manière de l'élaborer et de la mettre en place...) qui entraîne une image négative de cet outil de la stratégie d'entreprise. Ainsi, celui-ci est considéré comme quelque chose de « fantaisiste », voire comme une « bizarrerie » par certains PDG.

5.1.3. Des lacunes réelles

Les faiblesses de la vision ne sont pas uniquement dues à sa mauvaise mise en place ou à son importation difficile depuis les cultures non anglo-saxonnes. Elles comportent des lacunes réelles qu'il faut contourner pour réussir sa vision.

Ainsi, contrairement à l'objectif de la vision, trop souvent, au lieu de mobiliser l'entreprise en direction de son futur, la vision la conduit à s'enfermer dans son identité et sa culture présente⁵³. Et El-Namaki déplore pour sa part que par manque de reflet de la réalité, la vision est considérée comme un outil de communication externe et non une réalité pour l'entreprise et ses salariés.

5.2. Clé du succès de l'entreprise

Collins et Porras⁵⁴ répondent à un bon nombre de critiques faites à la vision en soulignant que *“si les entreprises visionnaires tentent d'imposer à leur environnement des objectifs de long terme déconnectés du court terme – et notamment de l'exigence de profits immédiats -, elles tiennent néanmoins compte du contexte externe et sont à l'affût de toutes les opportunités”*.

⁵³ **SCHMIDT Alain.** Le concept de vision stratégique : tentative de définition -mise en lumière de sa construction- mesure des implications stratégiques. (Etudes et documents) Puyricard - France : Université de Droit d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, IAE., 1993.

⁵⁴ **COLLINS J., PORRAS J.** Built to last. London - United Kingdom : éd. First, Century. 1996.

5.2.1. Pourquoi la vision pour les entreprises ?

Selon Nicolas Ederlé⁵⁵, trois facteurs principaux justifient le recours à la vision dans les entreprises : *“la saturation des besoins des pays développés ; l’entrée des entreprises dans une sphère quasi mondiale ; et le développement des technologies de l’information”*. C’est donc dans ce contexte qu’*“une orientation des ressources de l’entreprise vers l’avenir [devient] indispensable mais un exercice rigide de planification [serait] impossible”*. Or la vision apporte une souplesse des moyens d’action qui correspond aux besoins de cet environnement mouvant.

De plus, Chris Lee⁵⁶ affirme que des *“études ont montré qu’à la longue, les entreprises dirigées par une vision sont plus performantes que le marché général”*. La vision devient, dès lors, une force pour l’entreprise, elle apporte de la motivation aux salariés, une unité dans les objectifs et un contexte commun. Elle sert également d’*“outil intégrateur destiné à les aider à piloter leur organisation”*⁵⁷.

5.2.2. Visioning et leadership

La vision s’appuie également sur l’école du pouvoir. Ainsi, selon Varraut⁵⁸ *“c’est par l’intermédiaire du leadership dans les grandes entreprises américaines que la notion de vision s’est peu à peu hissée au rang de concept”*. Il marque par là la relation étroite entre ces deux notions. Désormais, dès que l’on parle de vision d’entreprise, on fait référence au “leader” qui va penser et mettre en place ce concept clé de l’entreprise. La finesse de la vision réside dans la capacité du leader à appréhender les évolutions futures avant les concurrents sans pour autant entrer en conflit avec eux à l’avenir, mais en les prenant plutôt comme partenaires.

La position du leader est primordiale pour la réussite de la vision. En effet, celle-ci doit être acceptée et comprise par tous les salariés. Le leader a pour mission de veiller à la bonne diffusion de la vision et à sa compréhension par les salariés. Il s’appuie notamment sur le service communication pour y arriver.

⁵⁵ **EDERLÉ Nicolas.** Op. cit.

⁵⁶ **LEE Chris.** "The vision thing". *Training*, 1993, Vol. 30 n°2.

⁵⁷ **ÉDERLÉ Nicolas.** Op. cit.

⁵⁸ **VARRAUT N.** "De la vision à l'intention stratégique". *Économie et société. Science de gestion*, 1999, Vol. 6 n°26.

5.2.3. Un contexte commun

Une vision claire permet aux dirigeants et à chaque salarié de toujours recentrer leur travail par ordre d'importance en fonction de celle-ci. Il permet également de recruter des personnes dont la vision est dans la lignée de celle de l'entreprise.

5.2.4. Des outils innovants

Le visioning propose de nombreux outils d'analyse, dont des scénarios à construire sur papier. Mais aujourd'hui, grâce aux TIC, on assiste à la mise en place de systèmes dynamiques permettant de simuler, via des diagrammes, les évolutions futures de l'entreprise et de son environnement, et de les combiner. Cela permet notamment de bâtir une stratégie fiable et évolutive découlant de la vision. On parle désormais de système dynamique de visioning assisté par ordinateur⁵⁹.

La vision doit être construite suivant l'un des schémas décrit précédemment ou un schéma alternatif. Si l'on veut s'assurer du succès de notre vision, il existe quelques clés de réussite. Nous allons en décrire quelques-unes ci-après.

⁵⁹ WINCH G. "Dynamic visioning for dynamic environments". J.Oper.Res.Soc. 1999, Vol. 50 n°4.

Conclusion

La vision est un concept qui a du mal à percer réellement dans le domaine scientifique. Il n'y a pas encore assez d'œuvres solides de référence, sur lesquels on puisse s'appuyer pour obtenir une seule et même conception de ce qu'est la vision et de ce qu'elle représente pour les organisations.

Ce qui semble évident pour beaucoup de chercheurs ce sont les bienfaits d'un tel outil pour le management des entreprises, même si de nombreux entrepreneurs restent encore très réticents.

Enfin la communication est peut être la clé de développement qui permettra à la vision d'obtenir une assise et un poids réel dans le monde de la gestion d'entreprise. En développant les efforts de communication autour de la vision, mieux comprise, elle sera certainement mieux acceptée, et par là même, admise à juste titre dans le domaine scientifique.

Enfin, malgré les vives critiques qui touchent la vision et le visioning, cet outil n'en reste pas moins utilisé par les grandes entreprises et touchent de plus en plus les PME/PMI. De plus, il s'est véritablement implanté dans les collectivités locales mais essentiellement aux États-Unis et dans les pays anglo-saxons, où il est nommé le "community visioning". Ce dernier ne touche que très peu la France mais est en phase de croissance internationale.

Bibliographie

1. Au cœur du concept de la vision

1.1. Monographies

1. **BELGARD William P., RAYNER R. Steven.** Shaping the future : a dynamic process for creating and achieving your company's strategic vision. New York - United States : AMACOM. 2004.
2. **COLLINS J., PORRAS J.** Built to last. London - United Kingdom : éd. First, Century. 1996.
3. **COLLINS J. C., PORRAS J. I.** Built to Last - Successful Habits of Visionary Companies. New York - United States : HarperBusiness. 1994.
4. **FILION Louis J.** Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur. Montréal - Québec : Entrepreneur. 271 p., 1991.
5. **QUIGLEY J. V.** Vision : How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It. New York - United States : McGraw-Hill. 1993.
6. **LARROUMET Axelle, LUSTEAU Joseph.** Bâtir une vision pour entreprendre. paris : Ed. d'Organisation. 204 p., 1999.
7. **MICHEL J. L.** Les professions de la communication. Fonctions et métiers. Chap. 6 : Les métiers. Édition Ellipses, 1999.

1.2. Articles de périodiques

8. **ACKOFF R. L.** "Idealized design : Creative corporate visioning". Omega. 1993, Vol. 21 n°4 pp.401-410.
9. **ALEXANDER William, SERFASS Richard.** "Beyond vision : creating and analysing your organization's quality future". Quality Progress. 1998, Vol. 31 n°7 pp.31-36.

10. **ALLEN Richard.** "On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone". Leadership and Organizational Development Journal. 1995, Vol. 16 n°4 pp.39-44.
11. **AVISON D. E., EARDLEY W. A., POWELL P.** "Suggestions for capturing corporate vision in strategic information systems". Int. J. Mgmt Sci. 1998, Vol. 26 n°4 pp.443-459.
12. **BLANCHARD Ken, STONER Jesse.** "The power of vision". Executive Excellence. 2003, Vol. 20 n°5 pp.14.
13. **BOGGS W. B.** "Create a career vision". Quality Progress. 1997, Vol. 30 n°5 pp.33-36.
14. **CAMPBELL A., YEUNG S.** "Mission, vision and strategic intent". Long range planning. 1991, Vol. 24 n°4
15. **CHRISTENSON Dale, WALKER Derek H. T.** "Understanding the role of "vision" In project success". IEEE Eng.Manage.Rev. 2004, Vol. 32 n°4 pp.57-73.
16. **CLEMMER Jim.** "What we see is what we get". CMA Magazine. 1996, Vol. 70 n°4 pp.8.
17. **COLLINS J. C., PORRAS J. I.** "Building a visionary company". Chemtech. 1995, Vol. 25 n°8 pp.12.
18. **COLLINS J. C., PORRAS J. I.** "Building Your Company's Vision. Business Classics : 15 Key Concepts for Managerial Success". Harvard Business School Publishing. 1999,
19. **COLLINS J. C., PORRAS J. I.** "Organizational vision and visionary organizations". California Management Review. 1991,
20. **COLLINS J. C., PORRAS J. I.** "Preserve the Core/Stimulate Progress: The Yin and Yang of Visionary Companies".
21. **COLLINS James C., PORRAS Jerry I.** "Building your company's vision". Harv.Bus.Rev. 1996, Vol. 74 n°5 pp.65.
22. **EADIE Douglas C.** "Putting vision to powerful use in your organization". 1995. Vol. 13 n°4 pp.40-45.
23. **EDERLÉ Nicolas.** *Le pilotage de l'entreprise comme processus "visionnaire".* Bayonne, Biarritz, 6,7,8 septembre 2000 : **XVe Journées Nationales des IAE.** Institut des administrations des entreprises - Université de Pau. 2000.

24. **EIGELES Dan.** "Facilitating shared vision in the organisation". Journal of European Industrial Training. 2003, Vol. 27 n°5 pp.208-219.
25. **EL-NAMAKI M.** "Creating a corporate vision". Long Range Planning. 1992, Vol. 25 n°6
26. **FINALY Joel S.** "The strategic visioning process ". Public Administration Quarterly. 1994, Vol. 18 n°1 pp.64-74.
27. **FRISCH Bob.** "A Pragmatic Approach to Vision". Journal of Business Strategy. 1998, Vol. 19 n°4 pp.12-15.
28. **GREFFEUILLE J.** "Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ?". Working paper IAE Aix-Marseille. 1994.
29. **HELLING Amy.** "Employer-sponsored and self-sponsored participation in collaborative visioning : Theory, evidence, and implications". Journal of Applied Behavioral Science. 1998, Vol. 34 n°2 pp.222-240.
30. **HODGKINSON Myra.** "A shared strategic vision: dream or reality?". The Learning Organization: An International Journal. 2002, Vol. 9 n°2 pp.89-95.
31. **JOHNSON Eugene H.** "Creating a common vision". Credit Union Magazine. 2003, Vol. 69 n°6 pp.44.
32. **JOHNSTON Donald R.** "Creating tomorrow's vision today ". Trustee. 1994, Vol. 47 n°3 pp.24.
33. **KENNY Tom.** "From Vision to Reality through Values". Management Development Review. 1994, Vol. 7 n°3 pp.17-20.
34. **KHE Sriram.** "McClendon's Vision Too Narrow". Journal of the American Planning Association. 2004, Vol. 70 n°1 pp.97.
35. **LARWOOD L., FALBE C. M., KRIGER M. P., et al.** "Structure and meaning of organizational vision". Academy of Management Journal. 1995, Vol. 38 pp.740-769.
36. **LATHAM John R.** "Visioning : The concept, trilogy, and process". Qual.Prog. 1995, Vol. 28 n°4 pp.65.
37. **LEE Chris.** "The vision thing ". Training. 1993, Vol. 30 n°2 pp.25-34.
38. **LIPTON Mark.** "Demystifying the development of an organizational vision". Sloan Management Review. 1996, Vol. 37 n°4 pp.83-92.

39. **LIPTON Mark.** "Walking the talk (really!): why vision fail". Ivey Business Journal Online. 2004, Vol. 68 n°3.
40. **LISSACK Michael, ROOS Johan.** "Be Coherent, Not Visionary". Long Range Plann. 2001, Vol. 34 n°1 pp.53-70.
41. **LONG Carl, VICKERS-KOCH Mary.** "Creating a vision statement that is shared and works ". Journal for Quality & Participation. 1994, Vol. 17 n°3 pp.74-77.
42. **LUCAS James R.** "Anatomy of a vision statement". Management Review. 1998, Vol. 87 n°2 pp.22-26.
43. **MALASKA Pentti, HOLSTIUS Karin.** "visionary management". Foresight. 1999, Vol. 1 n°4 pp.353-361.
44. **MORDEN Tony.** "Leadership as vision". Management Decision. 1997, Vol. 35 n°9 pp.668-676.
45. **MORRIS E.** "Vision and strategy : a focus for the future". The journal of business strategy. 1991.
46. **NANUS Burt.** "Visionary Leadership: How to Re-Vision the Future ". Futurist. 1992, Vol. 26 n°5 pp.20-25.
47. **NANUS Burt.** "Leading the vision team". The Futurist. 1996, Vol. 30 pp.20-23.
48. **NICHOLLS John.** "Transforming leadership in organisations: Bringing meta "visioning" into the macro leadership role". European Management Journal. 1988, Vol. 6 n°3 pp.269-276.
49. **O'BRIEN F., MEADOWS M.** "Corporate visioning: a survey of UK practise". Journal of the Operational Research Society. Jan 2000, Vol. 51 n°1 pp.36-44.
50. **O'CONNOR Gina C., VERYZER Robert W.** "The nature of market visioning for technology-based radical innovation". J.Prod.Innovation Manage. 2001, Vol. 18 n°4 pp.231-246.
51. **PARIKH Jagdish, NEUBAUER Fred.** "Corporate visioning". International Review of Strategic Management. Vol. 4 pp.104-116.
52. **PARTOVI Fariborz Y.** "An analytic model to quantify strategic service vision". International Journal of Service Industry Management. 2001, Vol. 12 n°5 pp.476-499.

53. **PAYNE James S., BLACKBOURN J. M., HAMILTON L. E., et al.** "Make a vision statement work for you". Journal for Quality & Participation. 1994, Vol. 17 n°7 pp.52-53.
54. **REDDINGTON Martin, WITHERS Mark, WILLIAMSON Mark.** "Shared vision". Personnel Today. 2004, p.26.
55. **RICHARDS Dick.** "A perspective for visionaries". Journal for Quality & Participation. 1995, Vol. 18 n°5 pp.20-24.
56. **SAPP Charles, STRAIGHT Bonnie, JAMES WALZ Ph D.** "Visioning: More than Just a Good Idea". JOL. 1999, Vol. 1 n°1 pp.60-70.
57. **SHIPLEY R., NEWKIRK R.** "Vision and visioning in planning : What do these terms really mean". Environment and Planning B: Planning and Design. 1999,
58. **SHIPLEY Robert.** "The Origin and Development of Vision and Visioning in Planning". International Planning Studies. 2000, Vol. 5 n°2 pp.225-236.
59. **SHIPLEY Robert, NEWKIRK R.** "Visioning : Did anybody see where it came from". Journal of Planning Literature. 1998.
60. **SHIPLEY Robert.** "Visioning in planning: is the practice based on sound theory?". Environ.Plann.A. 2002, Vol. 34 n°1 pp.7-22.
61. **SIMPSON Judith.** "Visioning : more than meets the eye. ". Training & Development Journal. 1990, Vol. 44 n°9 pp.70-73.
62. **SMITH Bryan.** "Vision : a time to take stock". Business Quarterly. 1989, Vol. 54 n°2 pp.80-85.
63. **SNYDER N., GRAVES M.** "Leadership and vision". Business Horizon. 1994, Vol. 37 n°1.
64. **STEWART J. M.** "Future state visioning : A powerful leadership process". Long Range Plann. 1993, Vol. 26 n°6 pp.89-98.
65. **TESTA Mark R.** "Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation". Leadership and Organizational Development Journal. 1999, Vol. 20 n°3 pp.154-161.
66. **THOMS Peg, BLASKO Dawn.** "Preliminary validation of a visioning ability scale". Psychol.Rep. 1999, Vol. 85 n°1 pp.105-113.
67. **THORNBERRY N.** "L'art d'être visionnaire". L'expansion Management Review. 1998.

68. **TURNER Anne, VAILLIERE Dave.** "Iconic visioning : Do you see what I see?". CMA Magazine. 1993, Vol. 67 n°1 pp.29.
69. **WILSON Ian.** "Realizing the power of strategic vision". Long Range Plann. 1992, Vol. 25 n°5 pp.18-28.
70. **WINCH G.** "Dynamic visioning for dynamic environments". J.Oper.Res.Soc. 1999, Vol. 50 n°4 pp.354-361.
71. **YEAROUT Steve, MILES Gerry, KOONCE Richard H.** "Multi-Level Visioning". Training & Development. 2001, Vol. 55 n°3.

1.3. Thèses et mémoires

72. **FIEDLER A. M.** The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance. Florida - United States : **Florida International University**. 1993.
73. **SHIPLEY R.** Visioning in strategic planning: theory, practice and evaluation. **School of Planning**. 1997.

1.4. Rapports et documents de travail

74. **EDERLÉ Nicolas.** *Vision et pilotage d'entreprise*. Paris : Université Paris IX.
75. **GILMORE Andrew G.** *Vision Development and Strategic Planning : Is There a Better Way?* United States : Air War College Maxwell AFB AL. pp. 1-36, 1995.
76. **HAINES Anna.** *Using visioning in a comprehensive planning process*. éd. Cooperative Extension Publications, Board of Regents of the University of Wisconsin System. 2001.
77. **LINDELL Martin, MELIN Lief.** *Internationalization through acquisition : The realization of corporate vision*. Bruxelles - Belgique : EIASM. pp. 1-25, 1990.
78. **MCLANE Kathy, HAZEWINKEL Koen.** *Bridging the gap between the current reality and the strategic vision*. (Faculty Research) Breukelen : Nijenrode University. pp. 1-70, 1995.
79. **SCHMIDT Alain.** *Le concept de vision stratégique : tentative de définition -mise en lumière de sa construction- mesure des implications stratégiques*. (Etudes et documents) Puyricard - France : Université de Droit d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, IAE. pp. 1-43, 1993.

1.5. Actes de congrès

80. **EDERLÉ Nicolas.** "Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature.". 2002,
81. **SAMUELS John, OGG Alexander.** *Vision into action. 1991 International Industrial Engineering Conference Proceedings, May 19-22 1991.* Detroit, MI, USA : Publ by IIE, Norcross, GA, USA. (International Industrial Engineering Conference Proceedings) p. 23-36, 1991.

1.6. Site web

82. **MICHEL J. L.** Sens, Visioning et Visions partagées. Dernière MAJ : 14 avril 2005, consulté le : 05/17/2005.
<http://www.communiqance.com/Vision/Pres.Vision.html>
83. **The grove consultants international.** Visioning and strategy. Consulté le : 05/17/2005. http://www.grove.com/services/visioning_strategy.html

2. Le Community visioning

2.1. Monographies

84. **AMES Steven.** *A Guide to Community Visioning: Hands-on Information for Local Communities* . éd. 2e édition revue et corrigée, American Planning Association. 1998.
85. **GREEN Gary, HAINES Anna, HALEBSKY Stephen.** Building our future : a guide to community visioning. United States : éd. Cooperative Extension Publications, Board of Regents of the University of Wisconsin System. pp. 276, 2000.
86. **OKUBO Derek.** The community visioning and strategic handbook. Denver - United States : éd. Third printing, National Civic League Press. pp. 62, 2000.
87. **WALZER Norman.** Community strategic visioning programs. Westport, Connecticut : Greenwood Press. pp. 231, 1996.

2.2. Articles de périodiques

88. **FERRIS Gregory L.** "Building a Vision Community ". Journal for Quality & Participation. 1992, Vol. 15 n°6 pp.18-20.

89. **GERTLER Meric S., WOLFE David A.** "Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises". Futures. 2004, Vol. 36 n°1 pp.45-65.
90. **HANSELL William H. J.** "A common vision for the future: the role of local government and citizens in the democratic process". National Civic Review. 1996, Vol. 85 pp.5-13.
91. **MINERBI Luciano.** "In the Face of Globalization: Two Decades of Insurgent Localism in Hawai'i". Social Process in Hawaii. 2001, Vol. 40 pp.165-189.
92. **PLEIN L. C., GREEN Kenneth E., WILLIAMS David G.** "Organic planning: A new approach to public participation in local governance". The Social Science Journal. 1998, Vol. 35 n° Index to Volume 35, Issue 4 pp.509-523.
93. **STEWART William P., LIEBERT Derek, LARKIN Kevin W.** "Community identities as visions for landscape change". Landscape Urban Plann. 2004, Vol. 69 n°2-3 pp.315-334.
94. **WEINBERG Adam S.** "The university and the hamlets: revitalizing low-income communities through university outreach and community visioning exercises". Am.Behav.Sci. 1999, Vol. 42 n°5 pp.800-813.
95. **WHEELAND Craig M.** "Implementing a community-wide strategic plan: Rock Hills empowering the vision 10 years later". Administrative Structure and Organization. 2003, Vol. 30 n°2 pp.69.
96. **WOODMANSEE J.** "Community visioning: Citizen participation in strategic planning". MIS Report. 1994,

2.3. Thèses et mémoires

97. **LEE Joyce C.** Visioning diversity : Planning Vancouver's Multicultural Communities. Waterloo, Ontario, Canada : *Master of Arts in Planning, University of Waterloo*. 2002, p. 1-165.

2.4. Actes de congrès

98. **CUNNEEN Kathlyn M.** *Exploring the Concept of Departmental Vision*. ASHE Annual Meeting Paper. p. 1-34, 1996.

2.5. Site web

99. **AMES Steven.** Le visioning pour les communautés – Le charting de nouvelles directions pour le 21e siècle. Dernière MAJ : 2001, consulté le : 05/17/2005. <http://www.communityvisioning.com/francais/>

3. Études de cas

3.1. Monographies

100. **CROWLEY John D.** Developing a vision : strategic planning and the library media specialist. Westport, Conn. (Greenwood professional guides in school librarianship) pp. 132, 1994.

3.2. Articles de périodiques

101. **American Institute of Certified Public Accountants.** "AICPA 1993-1994 annual report : Vision & leadership". Journal of Accountancy. 1994, Vol. 178 n°6 pp.SS1-SS32.
102. **BART Christopher K., BONTIS Nick, TAGGAR Simon.** "A model of the impact of mission statements on firm performance". Management Decision. 2001, Vol. 39 n°1 pp.19-35.
103. **BOOMER L. G.** "Visioning applies to small firms, too". Accounting Today. 2000, Vol. 14 n°17 pp.26-68.
104. **BOONE Morell D.** "Taking FLITE: how new libraries are visioning their way into the future". Library Hi Tech. 2002, Vol. 20 n°4 pp.464-468.
105. **BRABET J., KLEMM M.** "Company mission statement in Britain and France". Long Range Planning. 1994, Vol. 27
106. **BROWN Tom.** "A vision from scratch". Across the Board. 2001, Vol. 38 n°3 pp.77.
107. **CARLOZZI Catherine L.** "Measuring progress toward the vision (CPA)". 1998. Vol. 185 n°5 pp.64-67.
108. **CARLOZZI Catherine L.** "Visionary : the CPA's new role". Journal of Accountancy. Vol. 185 n°1 pp.44-46.

109. **COSGROVE Bill, RIJSBERMAN Frank.** "World water vision". Journal of Hydraulic Research/De Recherches Hydrauliques. 2000, Vol. 38 n°4 SUPPL pp.57.
110. **CUNNINGHAM Ian, HYMAN Jeff.** "Transforming the HRM vision into reality: The role of line managers and supervisors in implementing change". Employee Relations. 1995, Vol. 17 n°8 pp.5-20.
111. **DOYLE Michael.** "Quest for Vision". Association Management. 1990, Vol. 42 n°9 pp.28-33.
112. **FAIRHURST Gail T.** "Echoes of the *Vision*: When the Rest of the Organization Talks Total Quality.". Management Communication Quarterly. 1993, Vol. 6 n°4 pp.331-371.
113. **GOE Steven.** "Hospitals need a dual vision to provide effective care for the future : scenario facility planning helps prepare for multiple futures with a single-facility design.". Managed Healthcare Executive. 2002, Vol. 12 n°6 pp.39-41.
114. **GREGORY Cynthia S.** "Creating a vision for a nursing unit". Nursing Management. 1995, Vol. 26 n°1 pp.38-41.
115. **HELLING Amy.** "Collaborative visioning: proceed with caution! Results from evaluating Atlanta's Vision 2020 project". Journal of the American Planning Association. 1998, Vol. 64 n°3 pp.335-349.
116. **HITCHCOCK Paul.** "The practical use of vision in small teams". Health Manpow.Manage. 1996, Vol. 22 n°2 pp.28-31.
117. **HOOD Tom.** "The CPA Firm of the Future". Practical Accountant. 2000, Vol. 33 n°1 pp.48.
118. **JACKA J. M.** "Auditing's vision : vision statement of Farmers Insurance Group of Companies' internal audit department". Internal Auditor. 1995, Vol. 52 n°3 pp.46-50.
119. **JAYNE Vicki.** "Vision". New Zealand Management. 2003, pp.39.
120. **KAFOGLIS C. C.** "Maximize competitive advantage with a supply chain vision". Hydrocarbon Process. 1999, Vol. 78 n°2 pp.47-50.
121. **KAUFMAN Nathan S.** "Achieving Peak Performance through Strategic Visioning". Trustee. 2002, Vol. 55 n°7 pp.24-27.

122. **KLEIN William R., BENSON Virginia L., ANDERSEN John, et al.** "Visions of things to come". Planning. 1993, Vol. 59 n°5 pp.10-15.
123. **LEE David A., SANDERS Michael A.** "Implementing a visioning and strategic planning process at CTTransit". Transp.Res.Rec. 1996, n°1521 pp.58-61.
124. **LYNN G. S., AKGUN A. E.** "Project visioning: Its components and impact on new product success". J.Prod.Innovation Manage. 2001, Vol. 18 n°6 pp.374-387.
125. **MACINTYRE Duncan.** "Managers have to dream to succeed". CMA Magazine. 1995, Vol. 69 n°4 pp.7.
126. **MAHONEY Ann I.** "ASAE's strategic plan: Working with vision". Association Management. 1993, Vol. 45 n°8 pp.72-81.
127. **Mark Hackett, Peter Spurgeon.** "Leadership and vision in the NHS: how do we create the "vision thing"?". Health Manpower Management. 1996, Vol. 22 n°1 pp.5--9.
128. **MARTIN Paul E.** "Visioning and strategic planning - the measure of departmental self-esteem". Cost Engineering (Morgantown, West Virginia). 1992, Vol. 34 n°11 pp.21-23.
129. **MC CRAY Kevin.** "NGWA implements scanning strategies.". Association Management. 2004, Vol. 56 n°8 pp.24.
130. **MCCANN Eugene J.** "Collaborative visioning or urban planning as therapy? The politics of public-private policy making". The Professional Geographer. 2001, Vol. 53 n°2 pp.207-218.
131. **MCGIVERN Michael H., TVORIK Steven J.** "Vision driven organizations: measurement techniques for group classification". Management Decision. 1998, Vol. 36 n°4 pp.241-264.
132. **MELANCON Barry C.** "Vision process in second phase". Journal of Accountancy. 1998, Vol. 186 n°6 pp.4.
133. **MERRICK Bill.** "Replace strategic planning with 'visioning' ". Credit Union Magazine. 2001, Vol. 67 n°4 pp.42.
134. **MILLER D. M., FIELDS Ronald, KUMAR Ashish, et al.** "Leadership and organizational vision in managing a multiethnic and multicultural project team". J.Manage.Eng. 2000, Vol. 16 n°6 pp.18-22.

135. **MURRAY Christine E., MURRAY Thomas L. J.** "Solution-Focused Premarital Counseling: Helping Couples Build a Vision for their Marriage". J.Marital Fam.Ther. 2004, Vol. 30 n°3 pp.349-358.
136. **O'BRIEN Frances, MEADOWS Maureen.** "Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector". Management Decision. 2003, Vol. 41 n°5 pp.488-497.
137. **PENNONI C. R.** "Visioning. The future of civil engineering". J.Prof.Issues Eng.Educ.Pract. 1992, Vol. 118 n°3 pp.221-233.
138. **PERRY Cheryl L.** "Cardiovascular Disease Prevention among Youth: Visioning the Future". Prev.Med. 1999, Vol. 29 n°6 pp.S79-S83.
139. **REIMANN Bernard C.** "From vision to reality: the Planning Forum's 1989 annual conference. ". Planning Review. 1989, Vol. 17 n°4 pp.38-46.
140. **RICHARDS Dave.** "Envisioning our future". Internal Auditor. 2001, Vol. 58 n°4 pp.60.
141. **RIIS Jens O., JOHANSEN John.** "Developing a manufacturing vision". Production Planning and Control. 2003, Vol. 14 n°4 pp.327-337.
142. **SIWICKI Bill.** "Hospital prepares for twenty-first century with innovative vision". Healthcare Financial Management. 1994, Vol. 48 n°1 pp.96.
143. **STEWART J. M.** "Future state visioning technique at National Rubber Company". Planning Review. 1994, Vol. 22 n°2 pp.20-24.
144. **TALERO E., GAUDETTE P.** "Harnessing information for development: a proposal for a World Bank Group vision and strategy". Information Technology for Development. 1995, Vol. 6 n°3/4 pp.145-188.
145. **TAYLOR R. W.** "Vision 2000 - Changing the World Through Associations ". Association Management. 1992, Vol. 44 n°1 pp.L10-L14.
146. **TIPPETT Donald D.** "UAW-Saturn partnership: Is the vision fading?". EMJ - Engineering Management Journal. 1997, Vol. 9 n°2 pp.15-20.
147. **WATERS Alex.** "Brand bullets (Ten key points on brand visioning)". Brand Strategy. 2001, pp.2.
148. **WINISTORFER Paul M., DE LA ROCHE Ian, SMITH W. R., et al.** "Visioning for the Future of the Forest Products Society". Forest Products Journal. 2004, Vol. 54 n°7/8 pp.8-17.

149. **YUSOF Z. M., CHELL R. W., CONNELL Ian.** "How records management could help Malaysia materialize its Vision 2020; Unity of Vision: Constructing Workplace Hegemony". Journal of Librarianship and Information Science. 1996, Vol. 30 n°3 pp.169-175.

3.3. Rapports et documents de travail

150. **COSSETTE Pierre.** *Méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique : une étude exploratoire auprès d'un propriétaire-dirigeant de PME.* (Document de travail) Montréal - Québec : Université du Québec, centre de recherche en gestion. 1994.
151. **RAKOTORIVELO Christiane.** *Un cas d'application de la vision partagée d'un groupe.* (Recherche) Grenoble : Université Pierre Mendès France, ESA, CERAG. pp. 1-28, 1996.
152. **SHAW Robert G.** *Creating Space Force Structure Through Strategic Planning: The Air Force Reserve Visioning Process.* Pennsylvania, United States : US Army War college. pp. 1-57, 1999.
153. **SPROWLS Laura J.** *Strategic Vision for Theater Intelligence: Supporting the Require.* Pennsylvania, United States : US Army War College. pp. 1-36, 1996.

3.4. Actes de congrès

154. **IEMMOLO George R.** *Without a vision, a business may perish. Proceedings of the 37th International Conference, Oct 30-Nov 4 1994.* San Diego, CA, USA : APICS, Falls Church, VA, USA. (Annual International Conference Proceedings - American Production and Inventory Control Society) p. 199-201, 1994.
155. **KOLLER Albert.** *Aerospace technical education a vision of future partnerships for educational transformation.* Washington - United States, **2002 ASEE Annual Conference and Exposition : Vive L'ingénieur, Jun 16-19 2002.** Montreal - Québec : American Society for Engineering Education. (ASEE Annual Conference Proceedings) p. 9385-9400, 2002.
156. **PICIACCHIA F. R., GOLD Andre.** *'Visioneering' Baico's enterprise resources planning strategy. Proceedings of the 1997 40th International Conference and Exhibition, Oct 26-29 1997.* Washington, DC, USA : APICS, Falls Church, VA, USA. (Annual International Conference Proceedings - American Production and Inventory Control Society) p. 532-535, 1997.

157. **REYNOLDS Jeffrey C.** *Department of State Strategic Planning Workshop*. p. 1-5, 2001.
158. **ROCO M. C.** *The vision and action plan of the national nanotechnology initiative. 2002 International Conference on Computational Nanoscience and Nanotechnology - ICCN 2002, Apr 21-25 2002*. San Juan, Puerto Rico : Computational Publications, Cambridge, MA 02139, United States. (2002 International Conference on Computational Nanoscience and Nanotechnology - ICCN 2002) p. 1-5, 2002.
159. **VON WARTBURG Iwan, TEICHERT Thorsten, ROST Katja.** *Visioning for Innovation - How Firms Inject Knowledge about the Future into Innovative Activities. IEMC'03 Proceedings, Managing Technologically Driven Organizations: 'The Human Side of Innovation and Change', Nov 2-4 2003*. Albany, NY, United States : Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. (IEEE International Engineering Management Conference) p. 301-305, 2003.

4. Stratégie d'entreprise et vision

4.1. Monographies

160. **AUVE Stéphane, ESTINGOY Michel, MALTOT Cyrille et al.** *De la vision à l'action : vade-mecum du management stratégique*. Colombelles (Calvados) : Management et société. (**Pratiques d'entreprises**) pp. 239 p., 2001.
161. **BARHAM Kevin, RASSAM Clive.** *Shaping the corporate future : leading executives share their vision and strategies*. London - United Kingdom : Unwin Hyman. 1989.
162. **KOESTENBAUM Peter.** *Les Quatre vérités du management : vision, réalité, éthique, courage*. éd. Inter éditions, Paris. pp. 397, 1993.

4.2. Articles de périodiques

163. **ACHE Peter.** "Vision and creativity : challenge for city regions". *Futures*, 2000, Vol. 32 n°5 pp.435-449.
164. **AVENIER Marie-José.** *La management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion*. Aix-en-provence : Université d'Aix-Marseille III.

165. **BOYLE Phillip.** "From strategic planning to visioning: tools for navigating the future". Public Management. 2001, Vol. 83 n°4 pp.23-27.
166. **BUTTERWORTH Rosie, WITCHER Barry.** "Realising the vision: Translating strategy into action through policy mangement (Hoshin Kanri)". Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers. 2001, Vol. 2 n°4 pp.24-30.
167. **COOP B., CROOK A.** "From vision to reality: strategic planning at the State Library of New South Wales". Australian Library Review. 1995, Vol. 12 n°1 pp.26-31.
168. **GILPATRICK Kristin.** "Sharpening vision". Credit Union Management. 2000, Vol. 23 n°7 pp.64-65.
169. **HAMBURGER Yair A.** "Mathematical leadership vision". J.Psychol. 2000, Vol. 134 n°6 pp.601-611.
170. **HARARI Oren.** "Beyond "the vision thing" ". Management Review. 1994, Vol. 83 n°11 pp.29-31.
171. **HINTERHUBER Hans H., POPP Wolfgang.** "Combination of creative vision with quantitative evaluation of alternative strategies as a key success factor in production economics". Engineering Costs and Production Economics. 1989, Vol. 17 n°1-4 pp.303-313.
172. **MAJARO Simon.** "Strategy search and creativity: The key to corporate renewal". European Management Journal. 1992, Vol. 10 n°2 pp.230-238.
173. **MARSHALL Peter, MCKAY Judy.** "An emergent framework to support visioning and strategy formulation for electronic commerce". INFOR. 2002, Vol. 40 n°1 pp.3-22.
174. **MARTINSONS Maris G.** "A strategic vision for our information age". Executive Development. 1993, Vol. 6 n°5 pp.21-25.
175. **MARTINSONS Maris G., SCHINDLER Frederick R.** "Organizational visions for technology assimilation: The strategic roads to knowledge-based systems success". IEEE Trans.Eng.Manage. 1995, Vol. 42 n°1 pp.9-18.
176. **MCCLENDON Bruce W.** "A Bold Vision and a Brand Identity for the Planning Profession". Journal of the American Planning Association. 2003, Vol. 69 n°3 pp.221-229.
177. **MINTZBERG H., WESTLEY F.** "Visionary leadership and strategic management". Strategic management journal. 1989, Vol. 10 pp.17-32.

178. **PARTIDARIO P. J., VERGRAGT J.** "Planning of strategic innovation aimed at environmental sustainability: actor-networks, scenario acceptance and backcasting analysis within a polymeric coating chain". Futures. 2002, Vol. 34 n°9-10 pp.841-861.
179. **RICHARDS Randall R.** "Crafting a dynamic board retreat". Association Management. 1998, Vol. 50 n°1 pp.93-97.
180. **STOKKE Per R., BOYCE Thomas A., RALSTON William K., et al.** "Visioning (and preparing for) the future : The introduction of scenarios-based planning into Statoil". Technological Forecasting and Social Change. 1991, Vol. 40 n°1 pp.73-86.

181. **VARRAUT N.** "De la vision à l'intention stratégique". Economie et société, Science de gestion. 1999, Vol. 6 n°26.

182. **WHEATLEY Margaret.** "Vision of the future". Executive Excellence. 2004, Vol. 21 n°5 pp.5-6.
183. **WINCH Graham, GYLLSTROM Hans, SAUER Francois, et al.** "The Virtual Neural Business System: a vision for IT support for the network form organisation". Management Decision. 1997, Vol. 35 n°1 pp.40-48.

4.3. Rapports et documents de travail

184. **AVENIER M. J.** *La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques*. Mai 1996 : Lille : n°Actes AIMS 96 2002.
185. **MASIFERN Esteban, VILÀ Joaquim.** *Strategic thinking : strategy as a shared framework in the mind of managers*. Barcelona - Spain : IESE - University of Navarra. pp. 1-18, 2002.

4.4. Actes de congrès

186. **ALBAN Dick.** *Great American turnaround through teamwork visioning. Proceedings of the 36th International Conference, Oct 10-15 1993*. San Antonio - United States : APICS. (Annual International Conference Proceedings - American Production and Inventory Control Society) p. 152-154, 1993.
187. **CORRELL James, MACDOWELL Rory.** *Vision becomes reality: The eight critical steps to successful implementation of sales and operations planning. Proceedings of the 1997 40th International Conference, Oct 26-29 1997*. Washington, DC, USA : APICS, Falls Church, VA, USA. (Annual International

Conference Proceedings - American Production and Inventory Control Society) p. 92-95, 1998.

188. **HILGERS Leann, MARCOLIN Barb, CHIASSON Mike, et al.** *Strategic IS alignment: The necessity for a hybrid framework linking shared vision, leadership, change management and diffusion theory.* **Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 5-8 2004.** Big Island, HI., United States : vol. 37 Institute of Electrical and Electronics Engineers Computer Society, Piscataway, NJ 08855-1331, United States. (Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences) p. 3441-3449, 2004.
189. **MAUSER S. F., GILLERMAN J., NORDELL D.** *Utility information integration - vision, benefits, strategies, and status.* **The 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-33), Jan 4-Jan 7 2000.** Maui, USA : IEEE, Los Alamitos, CA, USA. (Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences) p. 91, 2000.

5. Communication et vision

5.1. Articles de périodiques

190. **BAUM J. R.** "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms". Journal of applied psychology. 1998, Vol. 83 n°1 p.43.
191. **BLANCHARD Ken.** "Clear vision ". Executive Excellence. 1995, Vol. 21 n°11 p.20.
192. **BLITMAN Bruce, MAES Jeanne.** "Visioning & Coaching Techniques in Mediation". Dispute Resolution Journal. 2004, Vol. 59 n°2 pp.20-23.
193. **BOEHNKE Karen, DISTEFANO Andrea C., DISTEFANO Joseph J., et al.** "Leadership For Extraordinary Performance". Business Quarterly. 1997, Vol. 61 n°4 pp.56-63.
194. **EYO Bassey A.** "Innovation and Organizational Communication in Corporate America: The Rhetorical Visions of Managers, Facilitators, and Employees on Quality Circles.". Bulletin of the Association for Business Communication. 1992, Vol. 55 n°1 pp.52.

195. **FLOTT Leslie W.** "Communicating the vision". Met Finish. 1995, Vol. 93 n°1 pp.49-51.
196. **KELLY Dawn.** "Using vision to improve organisational communication". Leadership and Organizational Development Journal. 2000, Vol. 21 n°2 pp.92-101.
197. **KING Carole.** "CLUs, ChFCs embark on visioning process". National Underwriter. 1997, Vol. 101 n°42 pp.7.
198. **KRYDER Leeanne G.** "Strategic Planning: How "Bifocal *Vision*" and a Living Document Create Success.". Technical Communication: Journal of the Society for Technical Communication. 1997, Vol. 44 n°4 pp.382-389.
199. **MCEVOY Glenn M., CRAGUN John R.** "Using outdoor training to develop and accomplish organizational vision". Human Resource Planning. 1997, Vol. 20 n°3 pp.20-28.

5.2. Thèses et mémoires

200. **BRABSTON Mary E.** Effectiveness of channel use for communication of strategic vision for information technology to organization members. Florida - United States : **Florida State University.** 1994.

5.3. Rapports et documents de travail

201. **JOHNSON Gerianne M.** *Organizational Communication and Cultural Vision: Approaches for Analysis.* n°5 United States : pp. 254-256, 1995.

5.4. Communication personnelle

202. **DOLAK Dave.** Creating and Communicating **Vision:** The Business Leader's Primary Responsibility. pp 1-11 2001.

Table des annexes

ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DU VISIONING	76
---	-----------

Annexe 1 : cartographie du visioning



Cartographie du visioning réalisée le 16 novembre 2004 sur www.kartoo.com

Nous avons choisi l'analyser ici le visioning plutôt que le vision qui était automatiquement liée à la notion de vue.