

PROPOSITION DE COMMUNICATION

COLLOQUE DE L'AIMS 1999

ECOLE CENTRALE - PARIS -

Mai 1999

**Recherche en management stratégique ou management stratégique de la
recherche en stratégie ?**

Auteurs : **Robert PATUREL**, Professeur des Universités, Université P. MENDES FRANCE, Grenoble 2, IEP et ESA ; Directeur de l'atelier de recherche "Management" du CERAG de l'ESA de Grenoble.

Henri SAVALL, Professeur des Universités, Université L. LUMIERE, Lyon 2 ; Directeur de l'ISEOR (Ecully).

Adresses de correspondance (au choix) :

* *Robert PATUREL, 6, allée du Pèle 38640 CLAIX Tél. : 06 60 38 24 64
Tél. : 04 76 82 60 43*

* *Henri SAVALL, ISEOR, Les Sthènes d'Ecully, 15, Chemin du Petit Bois, 69130
ECULLY. Tél. : 04 78 33 09 66 Fax : 04 78 33 16 61*

MOTS CLES : {
ACADEMISME
EPISTEMOLOGIE
METHODOLOGIE
RECHERCHE

***RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE OU
MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RECHERCHE EN
STRATEGIE ?***

0 - Introduction :

0 1 - Le constat intuitif :

Le management stratégique devrait encore rester pendant plusieurs années la discipline fondamentale des sciences de gestion en raison de sa transversalité obligatoire. Cette situation privilégiée met en relief les questions de la pertinence de la recherche en stratégie et de la crédibilité sociétale de l'enseignant - chercheur en management stratégique. On peut penser, au vu de la prédominance actuelle des stratégies d'entreprise en "peau de chagrin", que la prospective (Cova et Wickham, 1996) devrait retrouver son rôle déterminant.

La disparité importante entre la production de la recherche et l'action sur le terrain, concrétisée par des travaux de chercheurs qui ne "passent" pas auprès des dirigeants d'entreprises (sauf très rares exceptions), génère la question de l'utilité de la science dans la société et, notamment, dans notre discipline au sein de laquelle les productions de connaissances sont très intellectualisées et abstraites. La crédibilité des chercheurs en stratégie en subit inévitablement les effets.

Un exemple illustre parfaitement ce propos. Ainsi, le développement (à la mode) des sciences cognitives dans le domaine du management stratégique consolide la structuration de la pensée. Toutefois, comme cette approche n'est pas suffisamment mise en relation avec ses domaines d'application, les praticiens n'y voient pas grand intérêt. Ce diagnostic est regrettable, car ceux qui ont produit une pensée n'en perçoivent quasiment pas d'implications et les autres n'en saisissent pas l'occasion de structurer leur réflexion en vue de l'action, malgré un fort besoin dans ce domaine.

Cette situation provient de plusieurs causes apparentes :

- * les sujets abordés ne sont pas toujours d'actualité pour les praticiens (fort éloignement de leurs préoccupations) ;
- * le langage n'est pas du tout adapté à la vie des entreprises ;
- * la communication n'est pas ou est mal assurée.

0 2 - Le constat scientifique :

L'analyse des thèses soutenues en management stratégique lors des années 1996 et 1997 (Paturel, 1998), montre que pour les 124 thèses pour lesquelles l'information était disponible, 4 sur 5 se fondent sur un terrain. Autrement dit, sur les 124 thèses étudiées, 24 ont été réalisées sans aucun terrain : nous pouvons conclure que c'est peu, mais également que c'est beaucoup trop ! Comment conduire une recherche dans les sciences de l'action sans aucun terrain ? Même si certains collègues ne seront pas choqués par cette statistique, il nous semble qu'elle doit nous interpeler quant à ses effets sur notre crédibilité par rapport aux praticiens...

De plus, sur les 100 recherches doctorales s'appuyant sur un terrain, les 2/3 ont été menés avec une position du chercheur extérieure aux organisations... En effet, 26 % correspondent à une approche clinique et seulement 7 recherches doctorales sont des recherches-action ou intervention... annoncées. Toutes les autres thèses se fondent sur des informations obtenues à distance auprès de dirigeants non directement rencontrés

(utilisation de la voie postale ou de banques de données déjà existantes sans entrée dans l'organisation...).

Comment des recherches en management stratégique aussi éloignées des organisations (seulement 33 travaux doctoraux ont effectivement été menés avec présence plus ou moins longue du chercheur dans les organisations étudiées) pourraient-elles convaincre les praticiens ? Comment ne pas tomber dans des analyses journalistiques classiques en la matière ? Comment la crédibilité des futurs enseignants serait-elle assurée dans la mesure où aucun contact avec les parties prenantes internes ou externes des organisations n'a été pris ?

03 - Résultat :

* Il existe donc un écart considérable entre ce que souhaiteraient les chefs d'entreprises et les dirigeants d'une façon plus générale, et ce que notre communauté est capable de leur proposer¹. Ce constat nous cantonne dans nos préoccupations académiques uniquement, domaine où objectivement nous sommes beaucoup plus à l'aise et protégés de l'application de nos résultats.

De ce fait, la tentation ou le choix délibéré du chercheur consiste à livrer à son environnement les résultats bruts de ses investigations intellectuelles et de laisser à d'autres (consultants et dirigeants ayant la culture adéquate) le soin d'y puiser les idées ou informations ou théories qui pourraient faire avancer l'activité économique et sociale.

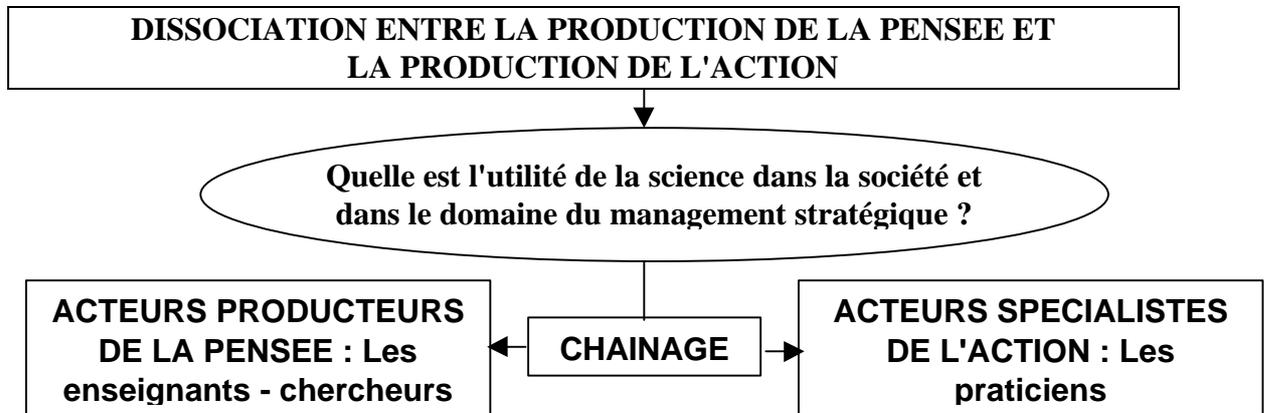
* On note donc plus un management stratégique de leur recherche de la part des chercheurs que de la recherche en management stratégique. Dans le premier cas, le chercheur se préoccupe de réaliser des investigations conformes à ses intérêts de carrière, car il s'agit pour lui d'un choix stratégique pour assurer son avenir (pour passer devant le CNU ou un jury d'agrégation, et même pour s'assurer un poste, désormais obtenu si la recherche est en adéquation avec le profil défini). Le choix du chercheur lui assurera quasi définitivement une place au sein de l'environnement académique dont il aura du mal à sortir par la suite... Ainsi, la socio-économie, en France, fait inévitablement penser à un collègue et un centre de recherche ? Même chose pour la croissance externe).

* Le chercheur ne doit-il pas rendre compte à la Société de l'utilisation des moyens qui lui sont alloués (publics ou privés ; financiers ou humains) et n'est-il pas au moins en partie responsable de l'utilisation qui sera faite des résultats de ses investigations ? Les recherches en management stratégique ne devraient-elles pas se soucier essentiellement de répondre aux grandes questions du moment des managers ?

¹ Martinet, 1998, AIMS Louvain, communication.

04 - Synthèse :

D'où le schéma suivant :



L'idée est donc de montrer qu'il existe plus un management stratégique de la recherche par l'enseignant chercheur aujourd'hui, qu'une recherche en management stratégique, ce qui est préjudiciable non pour le chercheur (au moins présentement), mais pour la crédibilité de nos travaux pour les praticiens....

D'où le plan de la communication :

- 1 - Le choix d'un management stratégique de la recherche par l'enseignant-chercheur ;
- 2 - Pour une recherche en management stratégique...

Conclusion.

1 - LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RECHERCHE PAR L'ENSEIGNANT CHERCHEUR

La recherche est une activité stratégique pour celui qui l'entreprend. Cette décision est bien stratégique pour le chercheur, car elle engage son avenir à long terme, le positionne de façon difficilement réversible, lui fournit une compétence distinctive, lui évite d'entrer en conflits avec les canons académiques et avec ceux qui la prônent, etc.

11 - Les raisons objectives du choix d'un management stratégique de la recherche par l'enseignant chercheur :

Elles sont plus particulièrement en relation avec le système de recrutement, la recherche et le chercheur lui-même.

111 - Les raisons liées au système de recrutement.

Les normes défendues par l'essentiel du corps vont dans le sens d'une recherche surtout académique (le sacro-saint modèle hypothético-déductif ou empirico-formel ; le positivisme ou le constructivisme mal assimilé ; la connaissance prioritaire de la littérature surtout anglo-saxonne, puis suédoise -effet de mode- au détriment des travaux

français ou francophones ; "l'anglais sinon rien", telle pourrait être la formule, alors que les travaux de nos collègues anglophones sont souvent moins éloignés de la pratique que les nôtres (constat positif) ; le problème de la cooptation -cercle vicieux de la politique de recrutement - ; la tolérance limitée envers les approches autres que les siennes,...).

112 - Les raisons liées à la recherche.

La recherche est comme le sport : "en chambre", elle est plus facile que sur le terrain (sur le plan de la critique, sur le plan de sa réalisation et mise en oeuvre, et sur le plan des délais d'obtention des résultats -le terrain exige un investissement temps très élevé-). Le terrain nécessite des connaissances autres que celles issues du pur académisme : il impose l'acceptation du chercheur, une certaine humilité de sa part, un effort énorme d'adaptation compte tenu d'un enseignement assuré par des enseignants dont la plupart n'ont soit jamais franchi le seuil d'une entreprise, soit jamais eu une quelconque responsabilité en son sein. La réalisation d'entretiens y compris approfondis ne permet pas une bonne connaissance du fonctionnement d'une entreprise du fait de biais énormes issus de cette pratique méthodologique ; de même, des formations auprès de cadres ou des activités de consultants sans obligation de résultats ou sans présence de longue durée dans l'entreprise ne permettent pas de comprendre réellement les préoccupations des managers.

Par exemple, les stratégies de certification efficaces qui aboutiraient à imposer puis à contrôler l'organisation interne et les méthodes de travail chez certains fournisseurs, n'entraîneraient-elles pas ces derniers à ne plus disposer de la capacité à prendre des décisions stratégiques autonomes ? Cette situation qui correspond à une forme de concentration sans prise de risque et sans engagement financier pour l'entreprise dominante provient de la très forte dépendance des fournisseurs envers leurs clients. Sur le plan de la recherche en management stratégique, ces problèmes exigent des investigations longitudinales et cliniques approfondies ainsi qu'une observation transversale des entreprises. On imagine aisément que des enquêtes par questionnaires ou par entretiens avec le seul dirigeant de la PME ou quelques cadres supérieurs dans de grandes organisations ne sauraient suffire à produire des informations fiables, indispensables pour répondre à ces questions.

113 - Les raisons liées au chercheur.

Le confort de la recherche en laboratoire est préféré aux risques du travail sur le terrain. Le jeune chercheur en stratégie a du mal à obtenir de l'information stratégique ou à intégrer, pour un temps, une division stratégique de l'entreprise. Une certaine maturité est exigée dans cette approche, ce qui rend difficilement crédible l'apport que peut avoir un chercheur junior. Mais le problème, c'est qu'il n'est pas souvent conscient de cette situation, conforté par des études de cas dont on connaît les dérives à la fois sur le plan de la formation et sur le plan de la perception qu'elle laisse de la stratégie et des stratégies d'entreprises.

12 - Les autres raisons du choix d'un management stratégique de la recherche par l'enseignant chercheur :

121 - Le darwinisme dans la pensée stratégique.

De même que les êtres vivants trop faibles disparaissent, une entreprise fait faillite parce qu'elle n'est pas assez forte pour survivre. Autrement dit, dans cette conception, une entreprise mal gérée doit disparaître. Compte tenu de la fréquence des faillites d'entreprises depuis deux décennies (et malgré le net ralentissement constaté en 1998), il semble difficile d'admettre cette position imperturbable.

En fait, l'objectif fondamental d'une stratégie d'organisation est sa survie et son développement (Derrouch, 1983). De ce fait, une disparition d'organisation devrait être considérée comme un échec ou une non réussite stratégique. Accepter sans discussion la disparition d'une organisation dans un raisonnement stratégique, n'est-ce pas une sorte de contre-sens ou de non sens. Bref, un discours fataliste explicite ou implicite est-il pertinent pour un stratège ?

Une base darwinienne dans le raisonnement des stratèges peut avoir deux conséquences. D'une part, elle interdit la recherche de l'existence de stratégies plus judicieuses, plus efficaces et efficientes. D'autre part, elle prive la réflexion et les décisions stratégiques d'actions d'accompagnement qui permettraient aux manœuvres classiques de mieux réussir ou de provoquer moins de dégâts économiques et sociaux (disparitions d'entreprises et d'emplois).

122 - Les destinataires des résultats de la recherche.

La banalisation de la diffusion de la connaissance au sein d'espaces et de populations de plus en plus larges implique des effets paradoxaux issus de l'action des enseignants et des chercheurs tels que :

- une modification de la répartition de la connaissance ;
- une propagation de la capacité de penser, réfléchir, produire des connaissances : les apprenants, les enseignés, les formés sont devenus des "concurrents modernes" des enseignants chercheurs. Dans notre discipline, les formés sont susceptibles de devenir un jour cadres supérieurs ou dirigeants d'entreprises, maîtrisant alors en le pratiquant, un savoir-faire parfois très complexe et spécialisé. Certains d'entre eux deviennent même parfois intervenants à l'université ou dans une école supérieure de gestion ;
- une mutation de l'environnement du secteur de la recherche, des établissements d'enseignement et de formation, des enseignants chercheurs eux-mêmes, se traduisant par une montée de l'exigence des clients apprenants.
- une mutation des marchés et des clients ; les jeunes sont aujourd'hui alimentés par de multiples sources éducatives et des adultes dotés d'une expérience professionnelle longue et dense se trouvent dans un processus de formation permanente. Il s'agit de nouveaux clients à part entière pour l'université. Or, on observe une certaine condescendance paradoxale et imprudente de la part des intellectuels et des enseignants-chercheurs vis-à-vis du monde professionnel.
- l'obsolescence plus rapide des connaissances (théoriques ?) et des produits de formation (notamment le retard dans l'utilisation des nouvelles technologies éducatives) dans une partie de l'enseignement supérieur.

Ainsi, la vulnérabilité du chercheur est grande dans les enquêtes qu'il effectue, du fait d'un manque de fiabilité des informations qui constitueront la matière première de son travail scientifique. Toute recherche soulève la question, singulièrement pertinente en sciences sociales, de la fiabilité des informations traitées, en termes de sincérité et d'authenticité.

Une information est sincère lorsque l'informateur exprime une idée signifiante de son point de vue. Or, son point de vue est instable dans le temps et dans l'espace. Deux phénomènes affectent la sincérité : l'amnésie des acteurs (l'oubli, l'omission involontaire ou subconsciente) et la confusion entre l'effet stratégique du discours, ou effet projectif, et l'effet descriptif d'un objet aujourd'hui observé. Ainsi, la différence est avérée entre le comportement des matériaux, observé par le chercheur, sous l'action d'un phénomène mécanique ou chimique, et le comportement d'un dirigeant de PME au cours d'un entretien de recherche sur la veille stratégique ! Cette versatilité a été constatée lors des nombreuses enquêtes effectuées aussi bien au sein de l'ISEOR que du CERAG (Stratégie) dans divers domaines du management stratégique (processus de changement, veille stratégique, stratégies de certification et d'assurance qualité, intégration culturelle,...). Par exemple, que pensez des informations recueillies dans ce type d'enquêtes sur des questions telles que : poursuivez-vous une stratégie de croissance externe depuis quelques années ? Un chef d'entreprise a répondu oui, car il a réussi à plusieurs reprises cette manœuvre stratégique. Un autre a répondu non, car il n'a connu que des échecs et s'apprête à changer de stratégie. Dans le temps, toujours trop court, imparti à ces entretiens, le chercheur va-t-il disposer des clés de décodage qui lui permettront d'interpréter correctement les informations de ses interlocuteurs, et de détecter que ces deux chefs d'entreprise auraient dû répondre de la même manière, c'est-à-dire affirmativement, à la question posée ?

Les défauts de sincérité et d'authenticité sont aggravés dans le domaine du management stratégique du fait de la confidentialité des informations touchant aux processus stratégiques en cours ou à venir. L'un des obstacles sémantiques dans le discours des acteurs informateurs est la confusion entre rêve/ambition/intention/décision/action de mise en oeuvre stratégique. Un autre obstacle est la carence d'autoévaluation des stratégies par les acteurs stratégiques, à l'exception des rares entreprises qui ont recours à des séminaires annuels d'évaluation conjointe des réussites et des échecs de leurs réalisations stratégiques (apprentissage heuristique) avec participation de cadres et de dirigeants de plusieurs niveaux. Par conséquent, quel crédit peut-on accorder aux informations soutirées dans les entretiens toujours trop courts et dans les questionnaires, rarement bien renseignés, sur les effets des stratégies ?

Et pourtant, pour des raisons de temps, de délai, bref de carrière, c'est assez systématiquement ce choix qui est fait par le chercheur.

123 - L'option pour l'intersubjectivité contradictoire.

L'objectivité peut être définie comme le fait que dans des conditions d'environnement physiques et socioculturelles données, des acteurs différents perçoivent des informations identiques ou analogues et les interprètent de façon similaire.

Peut-on alors accéder à une telle objectivité en management stratégique ? Un obstacle cognitif fondamental intervient, car les sciences sociales sont par nature réputées différentes des sciences physiques et de la vie (Morin, 1980). Sous prétexte de

différences ethniques et culturelles, on exagère la différenciation et l'on sous-estime trop souvent l'intersection des éléments communs. A titre d'exemple trivial, le sourire, le pleur, la douleur ont une fonction psychologique et sociologique, dont le noyau dur a une signification commune relativement universelle, mais dont la périphérie dépend du contexte socioculturel (fréquence, impact social, etc.).

En dépit des avantages que présente le choix de l'intersubjectivité contradictoire, le chercheur poursuit son travail en l'ignorant afin de respecter les diverses contraintes que lui impose le monde académique, qu'il ne faut surtout pas prendre à rebrousse poils...

125 - Les faux problèmes.

Une dizaine de faux problèmes sont fréquemment évoqués pour justifier des recherches sans véritable contact approfondi avec le terrain. Il s'agit :

- de l'opposition entre la démarche formalisable ex ante et la démarche émergente. En fait, une démarche d'intelligence heuristique, itérative incorporant les faits et règles et ajustant la trajectoire du chercheur est toujours possible, de même que l'interactivité entre "terrain" -ou mieux l'objet observé et étudié-, et la théorie permet de résoudre cette question ;
- de la dualité désormais classique (idée reçue et propagée) mais caricaturale opposant positivisme (travail sans présence obligatoire sur le terrain) et constructivisme (obligation d'être sur le terrain) ;
- de la détermination du moment de l'accès au terrain ; en fait, l'idéal est d'alterner la présence sur le terrain et le travail au sein du laboratoire, car des séjours trop longs sans cette alternance soit sur le terrain, soit dans le laboratoire, sont stériles et même dangereux pour le travail scientifique. Des séjours longs sur le terrain évitent dangereusement le lieu de réflexion critique que représente le laboratoire. Mais, il n'y a pas de risque de ce type : c'est plutôt l'inverse que choisit le chercheur dans la plupart des cas (présence au sein du laboratoire essentiellement) ;
- de la difficulté ou du refus des entreprises de participer au processus de validation des hypothèses de travail. Cette situation est due à un manque d'interactivité entre le chercheur et les praticiens. C'est dommage, car n'oublions pas que 2/3 des docteurs devront désormais faire carrière hors de l'université ;
- de la difficulté (ou de l'impossibilité) de passer du particulier au général. Il reste toutefois possible d'appliquer le principe de contingence générique ;
- du choix des questionnaires ou des entretiens. On sait que les uns ne sont pas incompatibles avec les autres et qu'ils sont complémentaires et donc utilisables par le chercheur dans le cadre d'une même recherche, même si c'est encore exceptionnel ;
- de la confidentialité, comme alibi du rejet du terrain. L'anonymat et la confidentialité exigés par le terrain ne sont pas un prétexte au refus de l'accès au terrain, car la réglementation des études doctorales prévoit la possibilité de joindre des annexes confidentielles lors de la réalisation d'une thèse ;
- du problème de la recherche individuelle par rapport à la recherche collective. L'environnement de la recherche collective (ou en équipe) est porteur et stimulateur de la recherche individuelle qui reste nécessairement limitée, quoique encore la règle à l'Université ;
- de la difficulté de financer des aller et retour laboratoire - terrain. Là encore, le chercheur refuse souvent le terrain sous prétexte des problèmes financiers, mais

également d'une formation insuffisante des managers par rapport aux problèmes de recherches actuels. De plus en plus, ces obstacles tombent du fait des aides diverses existantes ou des bourses créées en faveur des chercheurs, et de la diffusion large des méthodes modernes de management dans les diverses institutions de formation des futurs dirigeants ou des dirigeants actuels ;

- de la prudence excessive dans les points de vue, la prise d'initiative, la remise en cause de la littérature et des approches dominantes. Avec une approche rigoureuse et une argumentation solide, cette crainte doit tomber : on voit mal un jury digne de ce nom ne pas reconnaître les qualités d'un chercheur apte à défendre effectivement une thèse allant à l'encontre de la position dominante du moment.

Conclusion :

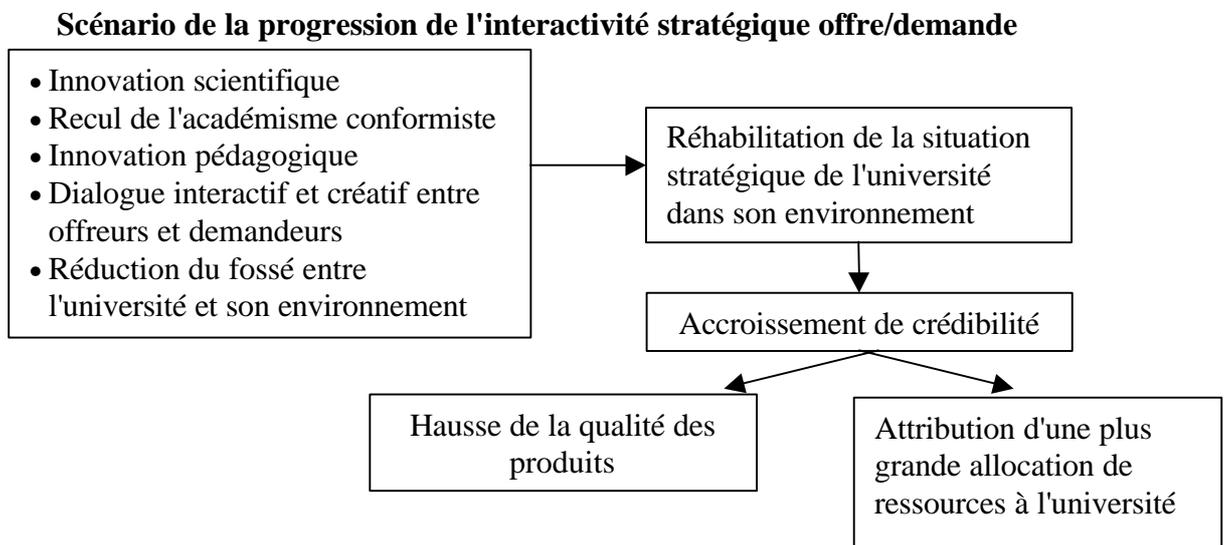
Diverses raisons militent en faveur d'une gestion stratégique de leur recherche par les enseignants chercheurs. Cette situation, jusqu'ici surtout efficace pour l'enseignant chercheur lui-même, ne permet pas d'atteindre un niveau de crédibilité satisfaisant auprès des dirigeants d'entreprises. C'est pourtant pour cette communauté d'acteurs de la vie économique que nous sommes censés effectuer des investigations dans le domaine du management stratégique. Comment inciter les chercheurs à accroître leur crédibilité auprès des chefs d'entreprise sans sacrifier leurs objectifs de carrière personnelle ?

2 - VERS DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE.

21 - Un problème de définition.

La recherche n'est pas qu'académique ; on peut souhaiter essentiellement une recherche action et intervention véritable en management stratégique. On doit aussi plaider avec force pour la présence systématique d'un praticien de bon niveau dans les jurys de thèse, pour l'acceptation de thèse collective -à deux-, pour l'admission de thèses qui constituent une pièce du programme cohérent de recherche d'une équipe....

La thèse n'est qu'une réponse partielle, imparfaite et prudente à la question de recherche soulevée. Cette réponse est soutenue par le doctorant et doit être quelque peu originale dans son apport par rapport aux résultats de travaux antérieurs. D'où le schéma suivant qui résume le propos :



22 - Les conditions à remplir ou comment être crédible auprès des entreprises ?

221 - L'auteur.

L'auteur doit montrer qu'il connaît les entreprises de l'intérieur. Pour cela, une véritable expérience en entreprise s'impose allant au-delà des simples contacts obtenus par entretiens y compris approfondis, ou des stages. Comment parler de stratégie à un public de dirigeants sans avoir eu une responsabilité dans ce domaine au sein d'une organisation ? Comment être crédible à 25-30 ans dans cette discipline difficile qui exige un recul important par rapport aux contenus des formations proposées en la matière ? Comment donner des leçons ou des conseils à des dirigeants actifs lorsqu'on se cantonne dans son laboratoire à écrire des articles ou ouvrages qui sont sans aucune prise de risque, quel qu'il soit ?

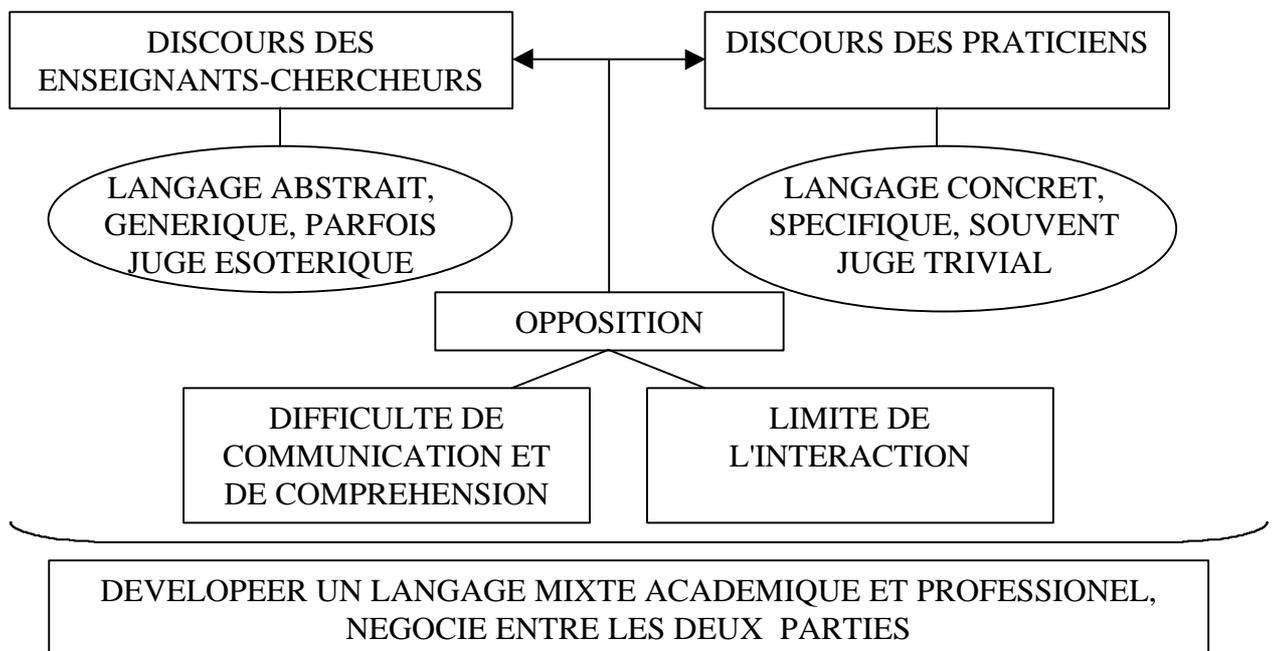
Sans aller jusqu'à proposer (quoique...) que tout enseignant en management stratégique passe obligatoirement par la prise de responsabilité au sein des entreprises ou de cabinets de conseils (ce qui ravirait certainement les étudiants, avides des rapprochements des contenus de la formation avec l'expérience propre de l'enseignant), il serait possible d'envisager des travaux en binôme composé à la fois d'un praticien du management stratégique et d'un enseignant-chercheur. Ce couplage pourrait tendre à donner une crédibilité a priori aux résultats de leurs investigations communes sur des sujets pertinents, auprès des autres dirigeants. Cette proposition suppose l'ouverture des laboratoires de recherches aux praticiens de la stratégie et la possibilité d'aménager la formation doctorale dans le temps et dans l'espace pour leur faciliter son suivi. Le travail en équipe, combinant les compétences des universitaires auxquels on aurait suggéré une présence de longue période au sein d'une entreprise procédant à une réflexion stratégique, et les praticiens, serait la règle. Les travaux doctoraux d'un laboratoire seraient une sorte de puzzle : chacun apportant une contribution dont l'ensemble pourrait faire l'objet de publications beaucoup moins ésotériques et beaucoup plus motivantes pour les dirigeants d'entreprises. Bien entendu, loin de nous l'idée simpliste de tomber dans une affirmation, en partie au moins erronée, qui voudrait signifier que de ne pas pratiquer aboutit dans tous les cas à une qualité de mauvais chercheur. En effet, si le praticien peut également chercher, le chercheur a aussi pour rôle de structurer la démarche d'acquisition des connaissances. On perçoit bien ici la complémentarité des deux personnages en vue d'une recherche à optique renouvelée. Encore conviendra-t-il d'être vigilant par rapport au langage employé dans ces publications.

222 - Le langage (y compris sur le mot thèse souvent usurpé).

On le sait le discours, le langage des enseignants - chercheurs est souvent abstrait, générique, parfois jugé ésotérique, alors que celui des praticiens est a contrario concret, spécifique, et même souvent jugé trivial. Cette opposition radicale rend la communication et la compréhension des deux populations très difficiles et, de ce fait, limite aujourd'hui toute interaction entreprise-université. Allant dans le même sens que précédemment, le rapprochement au sein des laboratoires et des entreprises du monde académique et du monde de l'entreprise pourrait faire tendre vers un langage mixte académique et professionnel, émergeant des contacts réguliers entre les parties concernées, ou négocié entre elles. Ce langage serait alors doublement acceptable et

deviendrait plus puissant et plus fécond tant le discours abstrait réduit la stimulation de l'attention et des actes. Il est clair que pour accroître l'efficacité pédagogique et la crédibilité des enseignants-chercheurs face aux dirigeants d'entreprises, il est indispensable de réduire le langage ésotérique au profit d'un discours plus accessible aux autres acteurs dans l'environnement de l'université. Cette proposition revient à considérer que le résultat de la recherche fondamentale est une connaissance nouvelle qui sera source de très nombreuses applications... et non un discours abstrait et spéculatif éloigné de toute utilité sociale. Cette exigence a également des répercussions au sein des revues destinées à recevoir les publications en question. Les politiques éditoriales de ces revues et des collections d'ouvrages devraient être révisées pour atténuer les caractéristiques purement académiques des écrits susceptibles d'être retenus pour publication. Mais il s'agit d'une véritable révolution culturelle en la matière, vu le très faible nombre de collègues (aisé à imaginer compte tenu de leurs publications) qui, en management stratégique, ont eu une véritable expérience sur le terrain dans cette discipline, c'est-à-dire la conduite stratégique sur une longue période d'une organisation.

De façon synthétique, nous pouvons résumer le propos par le schéma suivant.



223 - Le sujet.

Si les auteurs et leur langage revêtent une importance capitale pour asseoir la crédibilité de la recherche en management stratégique, les sujets abordés constituent un autre volet du rapprochement des praticiens avec les enseignants-chercheurs.

Il est clair que les recherches ne correspondant pas à une problématique réelle et vécue par les dirigeants, elles ne sauraient attirer leur attention et les intéresser. De même, celles qui se fondent sur des hypothèses dont le chercheur sait qu'elles ne sont pas réalistes, n'attireront pas la curiosité du dirigeant dont on connaît le temps limité qu'il peut consacrer aux lectures.

Sans vouloir éliminer toute recherche à intérêt purement intellectuel, le rapprochement des deux communautés ne pourra avoir lieu sans donner la priorité aux problèmes actuels des entreprises. Ceux-ci seront d'ailleurs d'autant plus faciles à découvrir que la présence

des praticiens au sein des laboratoires sera effective. On peut imaginer également que les financements privés de la recherche seront d'autant plus aisés à obtenir dans une telle perception de la recherche (CIFRE notamment,...).

224 - La méthodologie.

Il ne s'agit pas de travailler sur le complexe par le simplisme.

D'autre part, si la recherche-action reste une méthodologie à privilégier pour rapprocher les praticiens des enseignants-chercheurs, il subsiste une ambiguïté forte sur cette approche. Deux points de vue émergent avec :

- le positivisme fondé sur l'extériorité du chercheur par rapport à l'objet observé. Dans cette situation, le chercheur souhaite avoir une position de neutralité et ne pas pénétrer dans le jeu des acteurs ;

- le constructivisme au sein duquel figure la subjectivité de la connaissance. Dans ce cas, il s'agit d'entrer dans le jeu des acteurs pour mieux l'observer et s'imposer d'en sortir pour mieux le critiquer. Nous sommes alors pleinement dans la recherche-intervention que nous prônons dans les recherches en management stratégique.

Le positivisme correspond à une introspection nulle ou faible dans le travail scientifique, sur les idéologies, les présupposés culturels et scientifiques qui biaisent le regard extérieur du chercheur.

Dans le constructivisme, chaque acteur construit sa connaissance, ce qui tend vers une définition acceptable pour la pédagogie et l'action (praxéologie), mais il ne résout pas la question scientifique par excellence de la généralisation ou de la transposition.

Peut-on connaître fondamentalement l'objet sans le transformer ou le faire varier ? Comment tenir un discours scientifique sur la résistance au changement sans mesurer ses variations dans des processus de changements observés ?

On conçoit l'importance des explications que doit fournir le chercheur concernant ses méthodes opératoires d'investigation afin de permettre aux autres chercheurs d'estimer les travaux liés aux choix effectués.

Dans tous les cas, les difficultés rencontrées pour valider des hypothèses ou des résultats de recherche au moyen de travaux de nature véritablement expérimentale devraient nous inciter à recourir plus fréquemment à la controverse, c'est-à-dire à des processus contradictoires qui permettent de construire progressivement des connaissances plus solides, car soigneusement discutées et forgées dans l'opposition de points de vue critiques d'intention scientifique.

Le management stratégique est forcément menacé dans sa crédibilité par la fragilité des méthodes d'investigation et de captage des informations utilisées dans le travail et le discours d'intention scientifique. Un entretien avec des dirigeants d'entreprises peut-il vraiment permettre de cerner la stratégie de leur entreprise ? La volatilité, voire la versatilité du discours des acteurs dans le domaine de la stratégie s'avère particulièrement forte.

Les recherches qualitatives et les études longitudinales ne devraient pas s'opposer à des recherches plus quantitatives, à caractère statistique. N'oublions pas, en effet, qu'un cas de recherche-intervention constitue aussi le premier élément d'une série statistique en cours de construction ! Ainsi, à côté de dysfonctionnements spécifiques (vérifiant le

principe de contingence des organisations), apparaissent des difficultés systématiques dans les multiples entreprises étudiées (mettant en relief un principe d'universalité). L'ensemble de ces éléments complémentaires pourraient faire émerger ce que nous pourrions appeler le principe de contingence universelle...

L'introspection et le dialogue avec d'autres acteurs, chercheurs et non chercheurs (enseignants, étudiants, praticiens, entourage) contribuent à alimenter la phase d'extériorisation du chercheur. Ainsi, l'introspection s'appuie sur une grille de lecture épistémologique comportant des critères tels que la variété des sources-supports d'information des acteurs, la multiplicité des entreprises ou des organisations, la schématisation (convergences-spécificités) du résultat des traitements d'informations, l'expression-reformulation et la validation des hypothèses de la recherche, la recherche des hypothèses implicites (normes implicites, idéologies et paradigmes cachés volontairement ou le plus souvent inconsciemment). Une telle grille de lecture peut constituer une liste de contrôle de la qualité scientifique du processus de la recherche. Le dialogue avec autrui, notamment avec d'autres chercheurs dans le cadre du laboratoire ou hors laboratoire de rattachement, comporte deux séquences : l'absorption et la compréhension des idées et des résultats substantiels et méthodologiques de l'autre, puis une séquence comparative de rapprochement et de mise en correspondance des résultats provisoires capitalisés par le chercheur dans son activité propre et de ceux qu'il a captés au cours de son dialogue avec les autres acteurs, chercheurs et non-chercheurs.

225 - Les résultats.

Contrairement à ce qui est souvent perçu, se rapprocher des préoccupations du terrain ne consiste pas à tomber dans le piège de la confection de recettes pour dirigeants... Outre le danger de ce choix, il ne présenterait pas grand intérêt. Comme cela a déjà été précisé, c'est la qualité de l'exposé des résultats et de leur diffusion qui prime pour qu'ils soient compris et suscitent l'attention des praticiens. En sortant de son carcan académique habituel, le chercheur pourra élargir sa cible de lecteurs pour présenter les extraits de son investigation. La forme utilisée, le support de publication employé, la précision des intérêts notamment pratiques que les résultats trouvés permettent, sont autant de moyens simples facilitant l'accès de la recherche aux hommes d'affaires. Si, de plus, les conditions précédentes sont respectées, l'intérêt manifesté par les résultats finaux de la recherche ne sera plus à mettre en relief (sujet judicieux, travail en collaboration avec un praticien, recherche-intervention, langage de communication adapté,...).

226 - Le terrain.

Par définition, le terrain est un champ rempli d'objets de connaissance et de recherche. Il ne se confond pas avec la théorie qui représente un énoncé exprimant une représentation simplifiée d'un objet ou d'une problématique (modèle) et vérifiable par des protocoles d'observation scientifique à définir.

La question est de savoir que faire du terrain dans la recherche ? Doit-il avoir un rôle actif et être une source d'information (ou de faits) pour modéliser (ou dégager des règles) ou simplement un espace de tests pour modifier un modèle préconçu, préétabli (rôle passif dans ce cas) ?

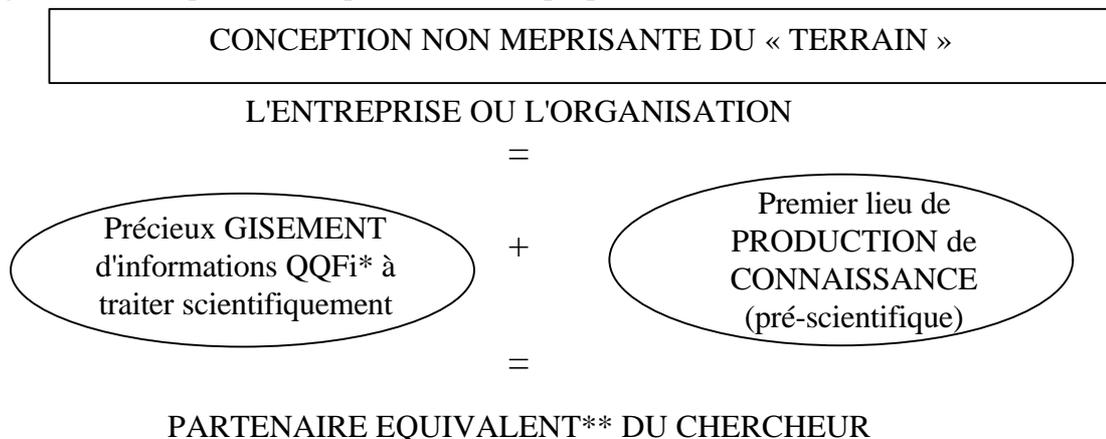
Le statut épistémologique du terrain dans la recherche en management stratégique mérite donc une attention et une réflexion particulières. L'entreprise pourrait ainsi constituer un véritable creuset cognitif destiné à forger, tester et acclimater, par une alternance entre conceptualisation et expérimentation des concepts originaux et non constituer un simple terrain alibi, à la vogue dans le discours académique actuel de notre discipline.

Le faible nombre de thèses (Paturel, 1998) ou d'articles (Castagnos, Boissin, Guieu, 1997) relevant d'une recherche-action ou intervention et la forte proportion de publications caractérisées par une extériorisation du chercheur par rapport au terrain ou par une absence de terrain dans les investigations en management stratégique, amène à conclure que les données empiriques dont il est question dans ces travaux sont davantage des discours sur l'objet virtuel étudié que des pratiques observables des acteurs et des entreprises.

Dans le même esprit, une vaste enquête réalisée dans le cadre de la commission recherche doctorale de notre association (AIMS) en 1995-1996 et 1998 auprès des professeurs encadrant des thèses en management stratégique, et de doctorants dans cette discipline, a montré l'ambiguïté de la relation du chercheur avec le terrain. C'est d'ailleurs un sujet de forte préoccupation des doctorants qui s'interrogent sur le statut du terrain dans la construction de la thèse. Si les doctorants, pour l'essentiel, ne conçoivent pas de réaliser leur thèse sans données de terrain, sans confrontation à des matériaux de première main tirés des entreprises, on note que, selon les directeurs de recherche, ce n'est pas un critère essentiel de qualité d'une thèse. La question du dosage des matériaux de terrain dans une thèse est une réelle pomme de discorde au sein de la communauté académique, même si des signes émergents semblent aller vers une prise en compte de plus en plus forte du terrain dans les recherches (Journée recherche de la FNEGE d'octobre 1998).

Un débat ou des controverses permettraient d'accomplir des progrès en définissant clairement une typologie des différentes méthodes de recherche scientifique admises sans arrière pensée par l'ensemble de la communauté scientifique. Le résultat de ce débat pourrait d'ailleurs intéresser fortement les praticiens. N'oublions pas que la légitimité de la recherche en sciences de gestion repose sur ses débouchés pratiques et ses implications directes sur le management des entreprises.

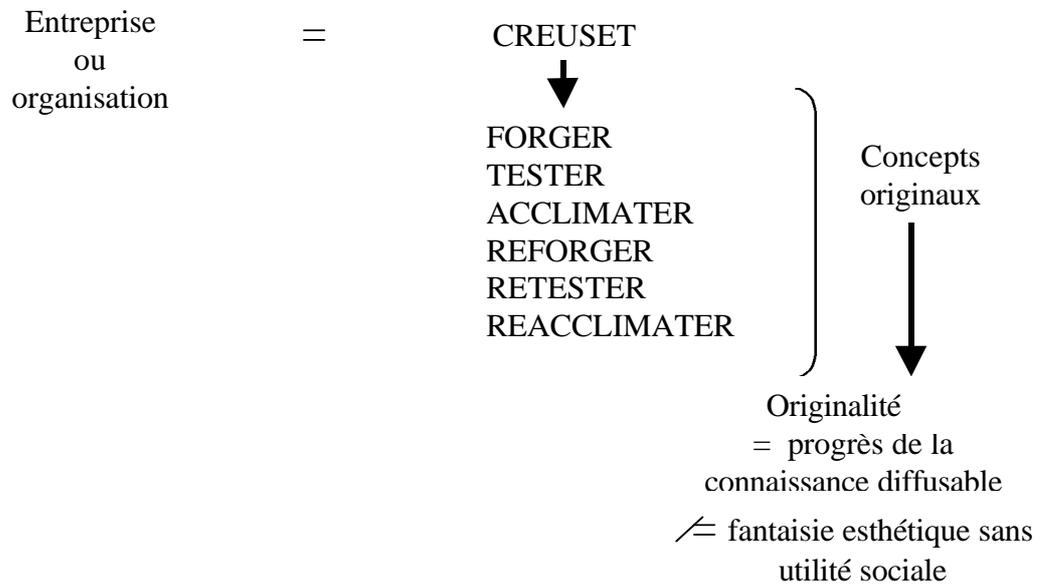
En synthèse, nous pourrions représenter notre propos comme suit.



*Qualitatives, quantitatives et financières

** Au sens étymologique

**PUISSANCE COGNITIVE
de la Recherche-experimentation**



227 - Le délai.

Le temps qu'impose la négociation d'une approche de la recherche par une recherche intervention, puis le temps beaucoup plus mobilisateur du chercheur qui opère sur place, dans l'organisation et qui ne se contente pas d'attendre dans son laboratoire l'arrivée de questionnaires par la poste, exigent une réalisation du travail doctoral dans un délai supérieur à celui qu'exige l'utilisation d'un modèle financier mis au point aux Etats-Unis et appliqué, après adaptation éventuelle, en France.

Si on ajoute que la maturation d'un sujet en management stratégique est beaucoup plus longue que celle qui caractérise les thèses en finance de marchés ou en marketing quantitatif, il convient d'être réaliste et de comprendre que trois ans constituent un temps trop court pour effectuer une bonne thèse en management stratégique avec présence sur le terrain. De plus, force est de constater que bien peu de formations fournissent une base suffisante pour entreprendre une thèse dans notre discipline, y compris après le DEA de sciences de gestion. La mise à niveau du chercheur sur la base de lectures notamment impose une période supplémentaire de 6 mois au moins.

On constate donc une certaine inégalité devant la thèse des chercheurs en gestion selon la discipline qu'ils choisissent. Quatre ans de recherche semblent beaucoup plus adaptés pour le chercheur en management stratégique à temps plein sur son travail que 3 ans, délai probablement suffisant pour d'autres disciplines des sciences de gestion.

De plus, en cas de réalisation du travail doctoral par des chercheurs ayant à assurer une activité salariée dans une organisation, ce délai se trouve encore prolongé d'une année au moins (cas de praticiens qui souhaiteraient effectuer une thèse ou de jeunes chercheurs qui doivent assurer leur vie domestique faute d'un financement public ou privé -activité de formation, travail en entreprise, etc.-).

228 - Le volume.

Les thèses de 600 pages doivent être bannies. Comment un praticien qui dispose de peu de temps pourrait-il ne pas ressentir une barrière à l'entrée dans un ouvrage de 600 pages ? Il convient que les universitaires renoncent définitivement au jugement assis sur le poids de la thèse pour s'intéresser beaucoup plus aux aptitudes de synthèse, au contenu et aux apports réels du travail. Il nous semble que la voie tracée par la Commission Recherche Doctorale de l'AIMS sur cet aspect de la thèse serait à suivre. Une thèse de 350 pages au plus est suffisante. Lorsqu'on élimine tous les développements basiques (une thèse n'est pas un ouvrage et n'est pas destinée à être lue par un novice), les répétitions et les écrits qui n'apportent rien à la démonstration opérée, on arrive aisément à ramener le travail à des proportions acceptables.

Combien de fois sommes-nous en présence d'ouvrages lassant et volumineux, parce que ne respectant pas ces principes élémentaires ?

229 - La diffusion des résultats de la recherche.

La diffusion des résultats des travaux conduits par les enseignants chercheurs qui n'ont pas hésité à se frotter aux réalités du terrain, doit se faire simultanément au sein de revues ayant révisé leur politique éditoriale et de celles qui sont destinées aux chefs d'entreprises. Aujourd'hui, le problème de la survie de revues dites académiques vient notamment pour certaines d'une insuffisance des abonnements. Cette situation provient de l'accès difficile de nos publications pour les praticiens. Elle conforte et entretient encore la méfiance, le rejet, voire l'ironie du milieu des affaires par rapport à nos travaux. Un effort doit être fait par les enseignants-chercheurs et, surtout, par ceux qui détiennent un pouvoir en la matière, afin de briser le carcan académique qui protège nos investigations, mais qui les isolent du monde sur lequel elles sont censées porter, ce qui, il faut bien l'avouer, reste paradoxal...

Il serait souhaitable de trouver un juste milieu entre les publications journalistiques faciles à lire, mais dangereuses car souvent déterministes sur la base d'une seule illustration, et nos recherches qui se veulent plus rigoureuses mais tellement hermétiques pour les hommes d'action qu'elles restent confinées dans nos tiroirs sans même susciter le moindre débat le plus souvent même parmi nos collègues. Cette absence de débat est également à noter lors des soutenances de thèses souvent effectuées durant un temps limité du fait des contraintes de transport des uns et des autres, et structurées selon des monologues successifs de chaque membre du jury tirant la couverture à lui pour exposer comment lui-même aurait effectué le travail... Cette situation embrouille encore un peu plus les jeunes auteurs des recherches jugées (on constate, d'ailleurs, un comportement analogue de la part des évaluateurs d'articles proposés à des revues académiques...).

On le perçoit, pour avancer dans la problématique exposée précédemment, des aménagements sont à mettre en place. C'est sur ce point que nous allons terminer notre communication.

23 - Les aménagements à réaliser

231 - L'ouverture des jurys de thèse, du Conseil National des Universités, des jurys des concours et de l'état d'esprit des enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches.

Le problème qui se pose se rapporte au questionnement innovant qu'il convient d'avoir pour un chercheur. Toutefois, cela exige du courage, même si l'acceptation systématique des idées reçues est reconnue incompatible avec l'esprit scientifique. Comment le jeune et le moins jeune chercheur peut-il prendre le risque d'aller à l'encontre de la littérature dominante lorsque l'observation scientifique du terrain contredit les théories ? Cette situation pose de graves problèmes à la fois pour le chercheur universitaire (carrière compromise par une sortie de la norme ?) et pour le directeur de la recherche (isolement de la communauté scientifique...). Par exemple, que penser du point de vue de collègues affirmant que la recherche sur la PME n'est pas pertinente, car la PME n'existe pas ? Non seulement il convient d'accepter de nouvelles approches de la recherche en management stratégique dans toutes les instances jugeant les travaux de recherche des enseignants chercheurs, mais aussi faciliter le débat concernant la recherche en stratégie par une ouverture de l'état d'esprit des directeurs de recherches.

232 - L'ouverture des laboratoires aux praticiens.

Une façon de modifier la culture présente au sein des laboratoires de recherche universitaire en management stratégique consiste à les ouvrir au milieu des affaires en y accueillant des praticiens. Bien entendu, cela ne peut se faire sans bousculer les habitudes de chacun puisque cette mesure ne peut se concrétiser sans aménager les horaires afin de permettre aux praticiens d'être présents (réunion plutôt après 17 h ou 17 h 30 par exemple). De même, le choix des thèmes pourra être une motivation supplémentaire pour bénéficier de la présence des acteurs de la vie des entreprises comme nous l'avons déjà précisé. C'est à ces conditions que, matériellement, nos laboratoires pourront envisager de recevoir une certaine crédibilité de la part des dirigeants d'entreprise. Cette présence sera aussi une manière de faciliter l'accès au terrain notamment et, éventuellement, d'obtenir des aides financières ou matérielles pour le chercheur.

233 - L'acceptation de travaux de recherche et de thèses de praticiens.

Tout en veillant à ne pas admettre uniquement des praticiens qui n'ont guère réussi leur carrière en entreprise et qui deviennent le plus souvent encore plus « académiques » que l'enseignant-chercheur, le fait que les débouchés à l'université des docteurs seront de plus en plus limités pour atteindre seulement un tiers d'entre eux, il est utile que les thèses soient tournées vers les préoccupations des managers et soient même co-pilotées avec des praticiens. N'est-ce pas d'ailleurs l'une des rares façons d'assurer des effectifs suffisants au sein des Ecoles doctorales de Gestion ?

Sans modification de l'état d'esprit présent des directeurs de recherche, il sera difficile de convaincre les hommes de terrain de venir au sein des universités pour réaliser un travail doctoral fécond.

Les éléments facilitateurs se retrouvent dans ce que nous avons déjà précisé sur des sujets tels que les méthodologies ou le langage employé.

234 - Une nouvelle approche des entreprises.

L'observation des comportements d'acteurs dans une recherche-intervention nécessite une négociation avec les acteurs de l'entreprise sur la ou les positions de l'intervenant chercheur au sein de l'organisation. La recherche intervention suppose l'élaboration concertée entre l'intervenant chercheur et le chef d'entreprise, d'un cahier des charges méthodologique qui précisera les objectifs de la recherche intervention pour l'entreprise et pour l'équipe d'intervenants chercheurs, la méthodologie choisie, les rythmes de déroulement de la recherche, la position géographique et géopolitique du chercheur au sein de la firme (présence physique, quand, accès à quels types d'acteurs ?...). L'enjeu de ce cahier des charges est de fournir à l'avance l'accès aux informations pertinentes, condition impérative pour effectuer une recherche fondée sur l'observation scientifique et ayant un niveau suffisant de qualité et de fiabilité, et enfin de crédibilité.

L'alternance entre les positions d'immersion dans l'entreprise et de distanciation est, de ce point de vue, indispensable pour permettre à l'intervenant-chercheur d'élaborer une représentation conceptuelle de sa problématique. En pratique, cette alternance entre les différentes positions se réalise fréquemment (par exemple, chaque semaine) par une alternance des lieux où s'exerce l'action de recherche-intervention, tantôt dans l'organisation terrain, tantôt au sein du laboratoire. Ainsi, le degré de signifiante des informations recueillies par l'intervenant chercheur dépend de la réalisation d'une alternance de rencontres avec les différentes catégories d'acteurs producteurs de signaux et de faits. Le choix du groupe d'informateurs est négocié avec le terrain. Il constitue un facteur clé de qualité des informations obtenues et, partant, de qualité des représentations de la réalité, du champ et de l'objet observés, produites par le processus de recherche-intervention.

Le fait de limiter la collecte de signaux à certaines catégories d'acteurs aboutit parfois à obtenir une base d'informations trop déformée ou trop lacunaire. La diversité des acteurs impliqués dans le processus de collecte d'informations à usage scientifique ainsi que la variété des informations qu'ils secrètent, engendrent une forte probabilité qu'il existe des points de vue contradictoires. Les itérations successives entre les multiples acteurs et entre les informations variées recueillies permettent progressivement de rapprocher les points de vue sur un sous-ensemble des informations traitées en vue de constituer, à la fin du processus, une base de connaissances composée d'une base de règles et d'une base de faits (au sens de l'intelligence artificielle) qui soient relativement fiables.

La réalité plus complexe que les schémas théoriques se trouve représentée par des phases successives, chacune dénommée par son contenu dominant, mais sans exclure totalement d'autres contenus. Cette représentation a le mérite de suggérer les nombreuses interférences, voire les conflits qui caractérisent le processus de management stratégique. La gestion des conflits, des tensions et des divergences stratégiques doit ainsi trouver sa place légitime dans le domaine de la connaissance scientifique en stratégie.

Il faut s'efforcer d'examiner les processus dans leur globalité complexe sans les réduire et les déformer, sous peine d'aboutir à une approche simpliste qui génère inévitablement des contre-vérités scientifiques.

PROCESSUS D'ALTERNANCE LABORATOIRE-TERRAIN

Hypothèses
provisoires $H(t_1)$

$$H(t_2) = H(t_1) + \infty H(t_1)$$

$$H(t_i) = H(t_{i-1}) + \infty H(t_{i-1})$$

$$H(t_n) = H(t_{n-1}) + \infty H(t_{n-1})$$

REFLEXION FORMULATION

Grille de lecture (t1)

Génération de ? H(t1)

Grille de lecture (t2)

Génération de ? H(t2)

Grille de lecture (ti)

**OBSERVATION SCIENTIFIQUE
DE L'OBJET (DE RECHERCHE)**

Temps

**ARRET SUR IMAGE pour
la rédaction d'intention
scientifique**

$H(t_n)$ est un ensemble
partiellement validé par les
observations effectuées et
partiellement non encore
validé car il manque les
observations de t_n à t_{n+}

235 - Le nouveau rôle des acteurs de l'entreprise.

Les acteurs de l'entreprise sont des co-producteurs de l'interactivité cognitive. Le repérage du positionnement organique et sociologique des interlocuteurs de l'intervenant-chercheur au sein de l'entité entreprise est donc indispensable pour conduire la négociation de la recherche-intervention, puis sa réalisation. Ces acteurs jouent alternativement ou simultanément plusieurs rôles dans leurs relations avec les intervenants-chercheurs. Ils sont notamment :

- co-producteurs des connaissances, apporteurs d'informations sur les faits et d'opinions sur les règles ;
- co-évaluateurs de la recherche ou de ses effets en tant que partenaires ;
- consommateurs des connaissances en tant qu'utilisateurs finals.

L'interaction permanente qui s'exerce entre les acteurs et les intervenants-chercheurs soulève des questions très importantes pour la qualité du processus de production : comment assurer le contrôle de qualité des informations ? Comment s'assurer de la signification (interprétation) des idées exprimées par les acteurs, et des signaux collectés par les chercheurs dans l'entreprise, traversés par des courants conflictuels visibles ou cachés ?

Un processus de recherche de signification peut apporter une réponse à ces questions. Ce processus associe les acteurs à la mise en oeuvre des pratiques de validation et d'évaluation, et donne une large part aux discussions contradictoires avec les acteurs de l'organisation. Cette démarche alterne aussi l'immersion, l'observation au plus près du champ et de l'objet de recherche et la distanciation par rapport au champ. Ainsi, une méthode heuristique et hypothético-inductive alterne avec une démarche à caractère logico-déductif, enchaînées dans une démarche de synthèse dialectique.

236 - La modification de l'image du chercheur et de l'enseignant-chercheur.

Les divers points précédents ne peuvent qu'améliorer l'image qu'ont des enseignants chercheurs les praticiens. Il s'agit en fait d'ouvrir ou de faire sauter les tours d'ivoire académiques, présentant un très faible intérêt pour les hommes d'affaires. Cette volonté de changer leur image ne pourra avoir lieu qu'avec le temps et de façon très lente, compte tenu des traces négatives très marquées de notre corps d'enseignants-chercheurs vis à vis des dirigeants d'entreprises. Il ne s'agit pas de brusquer les choses mais d'avancer dans ce domaine par une politique de petits pas qui sera particulièrement bien adaptée pour faire changer la perception qu'ont les hommes d'affaires de nos activités de recherche et même d'enseignement.

237 - Plaidoirie pour la recherche, doctorale ou non, pourvu qu'elle soit productive.

Séjourner dans l'organisation un temps suffisant pour observer des choses authentiques et y entrer en négociant avec l'entreprise un projet de recherche-intervention, nous paraissent être une des conditions sine qua non de progrès de la recherche d'intention scientifique en management stratégique. Il est nécessaire de développer des recherches finalisées, pour que l'enseignant-chercheur soit co-producteur ou co-inspirateur de nouvelles pratiques sociales en management stratégique, en gérant la synergie d'une articulation entre la consultance et la recherche. La neutralité du chercheur paraît aujourd'hui constituer un paradigme illusoire et dépassé. Le progrès de la connaissance en management stratégique implique que les enseignants chercheurs acceptent la pluralité et la complémentarité des problématiques et cessent d'opposer dans la pratique de la recherche la visée utilitaire et l'analyse critique.

Ce qui précède joue quel que soit le stade de la recherche sur un objet donné, stade qui, en fonction des connaissances accumulées, peut correspondre à :

- une approche exploratoire avec pré-modélisation ;
- une modélisation plus approfondie ;
- une tentative de généralisation.

238 - Pour un classement, lors des colloques, des communications correspondant à des recherches appliquées et impliquées.

Cette suggestion pourrait peut-être attirer des praticiens qui nous fuient depuis longtemps alors qu'ils sont directement concernés par nos propos. La lisibilité de nos travaux serait plus forte pour tout ceux qui sont concernés en amont, pendant nos investigations, puis comme destinataires des résultats de nos recherches.

239 - Pour des revues, cahiers de recherche différenciant les articles académiques « purs » des articles également destinés aux praticiens.

Comme nous l'avons dit, l'arrêt des analyses ou évaluations d'articles proposés aux diverses revues, exclusivement réalisées selon la manière dont l'arbitre aurait lui-même fait l'article s'impose au profit d'un examen de la logique interne du raisonnement du chercheur auteur ... La façon de faire actuellement n'apporte pas grand chose à l'auteur et revient souvent à dénaturer son travail de base. L'acceptation d'articles à langage non répulsif pour les managers devrait également être la règle pour ne pas isoler la recherche de l'action pour laquelle elle est soi-disant conduite.

Conclusion :

Nous sommes conscients de toucher une partie sensible de notre métier au point que notre réflexion peut paraître, ça et là, subjective, provocatrice. Nous voulons toutefois faire réagir. Nous sommes convaincus qu'il faut une prise de conscience des deux parties prenantes dans cette problématique : d'une part, les entreprises et, d'autre part, les enseignants-chercheurs. Le rapprochement des deux communautés va prendre du temps, mais le jeu en vaut la chandelle. Il serait appréciable et apprécié de commencer déjà à mettre progressivement le message en application (lors des tutorats collectifs, des réunions de la commission recherche AIMS, et lors du colloque international de Montpellier de l'an 2000). Peut-être faudra-t-il une génération pour parvenir entièrement à convaincre, car les modifications de référentiels sont délicates à obtenir, surtout lorsque les corps se reproduisent par cooptation. Mais, bien entendu, l'ampleur du travail à effectuer ne justifie pas l'inaction en la matière.

Les propositions précédentes sont destinées à consolider le positionnement de la recherche d'intention stratégique dans le domaine du management stratégique (Dussauge, Noël, 1994) au moyen d'une stratégie volontariste des enseignants chercheurs. Une telle stratégie proactive est résolument tournée vers l'amélioration de la qualité du produit recherche scientifique et de l'image des chercheurs fournisseurs chez leurs clients naturels : institutions, entreprises, acteurs. Ceux-ci peuvent attendre de la part des chercheurs des concepts des méthodes et des outils permettant d'accroître la capacité de survie - développement des entreprises, des organisations et, espérons-le, la sauvegarde des emplois.

Bibliographie

- AIMS , 1995. Bilan d'activité de la Commission Recherche Doctorale 1994-1995, Note AIMS.
- Avenier M.J.,1998, Connaissances actionnables en management stratégique, Conférence AIMS 1998,Louvain la Neuve.
- Bernard Jean-Paul, 1994. Synthèse des thèses récentes en management stratégique et politique générale, XIIe Journées nationales des IAE, Montpellier, février 1994, tome 2 , p. 29-35.
- Castagnos J. Claude, Boissin J. Pierre, Guieu Gilles, 1996. Six ans d'articles sur la stratégie dans les revues scientifiques francophones, Journée Recherche FNEGE , octobre 1996
- Iseor, 1984-1985-1986. Colloques méthodologies fondamentales de la recherche en sciences de gestion, Iseor-FNEGE.
- Jameux Claude, Meschi Pierre Xavier, Moscarola Jean, 1996. La production de thèses en stratégie en France : 1991-1995, Journée Recherche FNEGE, 11 octobre 1996, 21 p.
- Lauriol Jacques, 1996, Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages en langue française – 1990-1996 – Actes de la Journée Recherche FNEGE, octobre 1996.
- Morin E., 1980.La méthode- La vie de la vie- Seuil.
- Papillon J.C., Allix-Desfautaux E. Etat des thèses en stratégie, XIIIe Journées Nationales des IAE, Toulouse, avril 1996, p.103-145.
- Paturel Robert, 1998, Panorama général et synthétique des thèses françaises en management stratégique- années 1996- 1997 – Actes de la Journée Recherche FNEGE, 23 octobre 1998, 33 p.
- Savall Henri, 1998. Réflexions sur une jeune discipline en voie de maturité, Revue Sciences de Gestion, Collection Economies et Sociétés, n°8-9, 17p.
- Savall Henri, Zardet Véronique, 1996, La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. Revue internationale de systémique, vol 10, n°1-2, pp 157 à 189.
- Savall Henri, Zardet Véronique, 1996, Les pratiques d'encadrement des recherches doctorales en stratégie- Résultats d'enquêtes 1995-1996 – Actes de la Journée Recherche FNEGE , octobre 1996.
- Savall Henri , Zardet Véronique, 1997, Vers la "pensée en action" stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie – Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie. Revue Management international, 1997, Montréal, Canada, pp 77-96.
- Savall Henri, Zardet Véronique, 1998, L'encadrement des recherches doctorales en management stratégique en 1998 : enquête auprès des doctorants, jeunes docteurs et directeurs de recherche- Actes de la Journée Recherche FNEGE,23 octobre 1998, 9 p.