

Corinne POROLI

Programme Doctoral de l'ESSEC  
Avenue Bernard Hirsch  
B.P. 105  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
FRANCE  
Tel : 33.1.34.43.30.85.  
Fax : 33.1.34.43.30.01.( à l'attention du Programme Doctoral)

D\_POROLI@EDU.ESSEC.FR

Mots-clés : Mort organisationnelle / Processus / Complexité

# **LE PROCESSUS DE LA MORT ORGANISATIONNELLE : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA COMPLEXITE**

## **INTRODUCTION**

L'objectif de notre recherche est de contribuer à améliorer la compréhension de la mort organisationnelle, à partir d'une approche de la mort comme processus. Ce thème de recherche, avec cet angle d'approche, est peu courant dans la littérature.

Le thème du déclin organisationnel a été relativement peu étudié par les chercheurs en sciences de gestion, le thème de la mort encore moins. Ce désintérêt des chercheurs contraste avec l'engouement pour un thème comme la performance, plus « positif » et peut-être plus stimulant. Cependant, le déclin et la mort sont des événements fréquents et majeurs dans la réalité des entreprises : fréquents, comme l'indiquent les statistiques des défaillances d'entreprises en France (17.375 défaillances au total en France en 1980, 26.425 en 1985, 46.989 en 1990 et 52.137 en 1995, selon l'INSEE) ou les inscriptions au Chapitre XI aux États-Unis ; majeurs, car c'est une réalité vécue par les acteurs de l'organisation, une expérience particulière dont ils ne sortent pas indemnes.

Un premier intérêt d'étudier le processus de la mort est donc empirique. D'une part, une meilleure compréhension de la mort organisationnelle peut aider les dirigeants d'entreprise dans certaines prises de décisions stratégiques. D'autre part, examiner le processus de la mort conduit à s'interroger sur l'efficacité du redressement et de la liquidation judiciaires et sur les améliorations à apporter au système des procédures collectives, ce qui peut constituer une aide aux Pouvoirs Publics.

L'intérêt de cette recherche est aussi et surtout de combler un manque dans la littérature, en ce qui concerne le processus de la mort. En effet, les travaux sur ce thème se sont le plus souvent focalisés sur des populations d'organisations. Cela revenait à expliquer les taux de mortalité dans une population donnée en fonction de variables comme la taille, l'âge, la densité de population, sans tenir compte de la mort en tant que processus vécu par les acteurs. Certaines études plus individuelles ont pris en compte l'organisation et non la population d'organisations : quelques analyses « processus » sont apparues, notamment celles de SUTTON et de KRANTZ. C'est cette voie que nous voulons poursuivre en nous attachant à montrer la complexité de la relation vie - mort. Dans cette perspective, notre travail s'attachera à répondre au questionnement suivant : Quels sont les processus sous-jacents à la mort organisationnelle ?

La confrontation avec le terrain a conforté d'une part la pertinence de cette approche de la mort comme processus, d'autre part la complexité des interrelations, organisations et désorganisations, en particulier la relation vie-mort-vie. La théorie de la complexité développée par Edgar MORIN nous a fourni un cadre conceptuel spécifique permettant de ne pas tomber dans l'écueil de la simplification de ces observations.

Notre méthodologie est qualitative à orientation historique et basée sur huit cas de morts organisationnelles. Le but est de comprendre la multidimensionnalité du processus de la mort organisationnelle, pour répondre au défi de la complexité.

Nous nous proposons, dans un premier temps, de présenter une brève synthèse de la revue de littérature, puis, nous élaborerons notre cadre conceptuel basé sur la théorie de la complexité et enfin, nous exposerons notre méthodologie.

## **I. LA LITTERATURE : ANALYSE SYNTHETIQUE**

Le concept de « mort organisationnelle » est apparu récemment dans la littérature. En effet, tous les courants de recherche fréquemment évoqués en gestion ne se sont pas encore penchés sur cette question. C'est pourquoi il nous semble pertinent de présenter la revue critique de la littérature traitant de ce thème selon les différentes dimensions étudiées. Notre grille de lecture à caractère multidimensionnel s'est construite petit à petit au cours de la phase d'analyse de la littérature et nous sert de modèle pour représenter les différentes contributions sur le sujet. Ainsi, nous avons appréhendé successivement les dimensions « pourquoi », « quand », « comment » et « quoi » de la mort organisationnelle traitées dans la littérature. Nous nous proposons ici de présenter les zones d'ombre que nous avons constaté sur ce thème.

Notre grille d'analyse de la littérature nous a permis d'appréhender les causes du déclin et de la mort, la question de savoir ce qui décline et meurt, les étapes dans cette évolution de l'organisation et les modalités de la mort.

L'examen de la littérature révèle la prédominance des contributions relatives aux dimensions « pourquoi? » et « quand? ».

Nombre d'auteurs, économistes, tenants de l'écologie des populations ou de la théorie institutionnelle, ont identifié des variables explicatives du déclin et de la mort des organisations. Cependant, on peut regretter que leurs démarches aboutissent en fait à une liste de causes du déclin et de la mort, et ne permettent pas de prendre en compte la globalité du phénomène, ni de voir la combinaison des causes, leur importance relative et leur éventuelle succession dans le temps.

Par ailleurs, les recherches relatives au cycle de vie organisationnel sont multiples. Les travaux de WHETTEN (1987) ont le mérite de dépasser les controverses existant à cet égard. L'aspect temporel de la mort est également pris en compte par les travaux de D'AVENI (1989) identifiant plusieurs types de déclin plus ou moins graduel, ceux de WEITZEL et JONSSON (1989) proposant un modèle des différentes phases du déclin conduisant à la mort organisationnelle et ceux de SUTTON (1983, 1984, 1987) fournissant un modèle processus de la mort.

Les contributions sur l'étude de ce qui décline et meurt effectivement sont paradoxalement peu nombreuses. La majorité de la littérature fait implicitement référence uniquement à la cessation de l'activité de l'organisation (disparition du Registre du Commerce, extinction juridique) sans se préoccuper de savoir si son contenu est affecté ou non par cette mort formelle. Cette mort juridique formelle est cependant une « fausse évidence » car au-delà de cette disparition juridique, le contenu de l'organisation, c'est-à-dire son réseau social sous-jacent porteur, peut subsister. Il nous paraît donc important de distinguer la mort juridique de la mort sociologique de l'organisation. A cet égard, les travaux de SUTTON ouvrent la voie vers ce type d'analyse en introduisant les tâches de « dispersion » et « reconnexion » des liens entre l'organisation, ses membres et ses participants externes face à la mort organisationnelle.

Enfin, la littérature sur le déclin et la mort des organisations est essentiellement constituée d'approches « discriminantes » au détriment des approches « processus ». Or ces approches « discriminantes », basées sur une explication des phénomènes sans tenir compte de l'ordre temporel des variables indépendantes, ne permettent pas de comprendre le phénomène de la mort organisationnelle. C'est pourquoi les approches « processus » comme celles de SUTTON (1983, 1984, 1987) et de KRANTZ (1985), qui tentent de comprendre la mort des organisations et mettent en relief la rupture de certains liens du réseau social de l'organisation en déclin, portent un éclairage nouveau sur de nombreuses dimensions de la mort organisationnelle qui, nous semble-t-il, mérite d'être poursuivi. A cet égard, prendre en compte la multidimensionalité du processus de mort nous semble essentiel pour en saisir toute la complexité.

Cette complexité est à la base de notre cadre conceptuel, développé dans la partie suivante.

## **II. LE CADRE CONCEPTUEL DE REFERENCE**

Notre cadre conceptuel s'est construit petit à petit au cours de notre recherche et s'est affirmé grâce à un aller et retour entre la théorie et le terrain.

### **1. Les limites des théories « classiques » :**

Les théories « classiques », relevant tant du holisme que de l'individualisme, ne permettent pas d'expliquer la réalité concrète de la mort organisationnelle. En effet, la confrontation de ces théories avec le terrain ne permet pas d'expliquer le caractère multidimensionnel du processus de mort organisationnelle.

Ces théories « classiques » disjoignent ce qui est lié. Ainsi, la tradition « holistique » en privilégiant le « tout » inhibe les « parties » et l'individualisme en privilégiant les « parties » nie le « tout ». Or, ces deux conceptions, qui s'opposent, ont en commun de fournir une vision partielle et de simplifier la relation qui lie le tout aux parties et les parties au tout. Cette simplification ne nous semble pas justifiée. Au contraire, nous pensons qu'il faut prendre en compte toute la complexité de la relation entre le « tout » et les « parties » comme le recommande MORIN (1980, 1990), en établissant une « circularité constructive de l'explication du tout par les parties et des parties par le tout ».

En ce qui concerne la mort organisationnelle, les travaux relevant de l'écologie des populations (par exemple, HANNAN et FREEMAN, 1977, 1988 ; CARROLL, 1985 ; BARRON, WEST et HANNAN, 1994) occultent entièrement l'influence des acteurs de l'organisation sur sa survie et sa mort. Seule la sélection naturelle explique la disparition d'organisations inadaptées à leur environnement.

Les études psychologiques sur la mort organisationnelle se focalisent essentiellement sur les membres de l'organisation. Ainsi, KRANTZ (1985) étudie l'influence du stress et de l'anxiété des individus engendrés par le déclin et la mort organisationnels sur leur comportement dans l'organisation.

Ces deux exemples étudient la mort organisationnelle comme un phénomène unidimensionnel : l'un s'attache aux organisations et l'autre uniquement aux individus qui les composent. Or, la relation qui lie les individus-membres à l'organisation est complexe : à la fois complémentaire et antagoniste. Organisation et individus forment un ensemble indissociable : l'organisation rétroagit sur les individus qui la composent, qui à leur tour rétroagissent sur l'organisation. Et il faut donc intégrer cette relation complexe pour véritablement penser la réalité de la mort organisationnelle.

## 2. La théorie de la complexité appliquée à la mort

### A. Vie et mort des organisations vivantes d'après MORIN

Devant les limites des théories holistiques et individualistiques pour expliquer notre terrain d'étude, il nous a fallu nous tourner vers une pensée circulaire pour mieux appréhender le processus de mort organisationnelle. La théorie de la complexité, et notamment les travaux d'Edgar MORIN, est une source de réflexion très riche et permet de prendre en compte la mort comme un phénomène complexe.

Les concepts de mort et de vie y sont indissociables : à la fois complémentaires et antagonistes. On ne peut penser la vie sans penser la mort et inversement. Il convient de penser la vie et la mort non pas de façon linéaire mais de façon circulaire.

MORIN étudie la vie des organismes vivants. La vie, d'un point de vue biologique, résulte à la fois de forces d'entropie et de néguentropie de l'organisation vivante. En effet, l'organisation produit d'une part, de l'entropie, c'est-à-dire de la dégradation et de la dégénérescence et d'autre part, de la néguentropie, c'est-à-dire de la réorganisation et de la régénération. «On voit qu'il s'agit là de concevoir de façon complexe la relation entre entropie / néguentropie (qui ne sont pas deux termes manichéennement opposés, mais sont noués l'un en l'autre, MORIN, 1977, p 291-296) . Mais surtout, il s'agit de concevoir l'organisation comme:

- a. réorganisation permanente d'un système qui tend à se désorganiser
- b. comme réorganisation permanente de soi, c'est-à-dire pas seulement organisation mais auto-ré-organisation. » (Morin, 1990, p 246)

MORIN explicite la relation complexe entre entropie et néguentropie. Pour lui, « la néguentropie ne supprime en rien l'entropie. Au contraire, comme tout phénomène de consommation d'énergie, de combustion thermique, elle la provoque. Bien entendu, le vivant combat l'entropie en se ravitaillant à la fois en énergie et en information, à l'extérieur, dans l'environnement, et en vidangeant à l'extérieur, sous forme de déchets, les résidus dégradés qu'il ne saurait assimiler. Mais, en même temps, la vie se réorganise en subissant à l'intérieur le caractère désorganisateur / mortel de l'entropie. L'entropie participe à la néguentropie, laquelle dépend de l'entropie ».(MORIN, 1990, p 279). Il s'agit donc là d'une relation complexe à la fois complémentaire, concurrente et antagoniste.

Au sein des organisations vivantes, la même relation dialogique existe entre ordre et désordre d'après MORIN. Non seulement elles tolèrent un certain désordre, mais produisent les contre-processus de régénération, et , par là, tirent un bénéfice de rajeunissement des processus internes de dégradation et de dégénérescence. « Ainsi, l'organisation vivante tolère le désordre, produit du désordre, combat ce désordre et se

régénère dans le processus même qui tolère, produit et combat le désordre ». (MORIN, 1990, p 204). Ce processus est le propre de l'auto-organisation vivante, qui comporte en elle un processus permanent de désorganisation qu'elle transforme en processus permanent de réorganisation, jusqu'à la mort finale évidemment.

A un moment donné, la mort de l'organisme vivant arrive. « Mourir est fatal, nécessaire, inéluctable. La mort est inscrite dans la nature même de la vie » (MORIN, 1980, p 395).

Biologiquement, la vie de l'organisme peut être définie selon deux principes, le principe de BICHAT et celui d'ATLAN, qui sont à la fois complémentaires et antagonistes selon MORIN (1980).

D'après le Principe de BICHAT : « La vie est l'ensemble des fonctions qui résistent à la mort » alors qu'ATLAN (1979, p 278) affirme, quant à lui, que « la vie est l'ensemble des fonctions capables d'utiliser la mort ». Pour le premier, le développement des organismes s'opère grâce à une lutte contre la mort. Dans cette optique, la mort est à la fois anéantissement de l'individu-sujet et transformation de l'organisation biologique en « micro-organisations physico-chimiques dispersées ». La vie s'oppose donc à la mort. Pour le second, les organismes se développent en vivant de la mort des cellules qui les constituent. Ainsi, « tout ce qui meurt fait vivre ». La mort est nécessaire à la vie puisque l'organisation du vivant se réorganise en permanence à partir de la dégradation de ses composants.

Ces deux principes à la fois antagonistes et complémentaires permettent de mieux comprendre la relation dialogique qui existe entre la vie et la mort. Pour MORIN (1980, p 398), « vie et mort sont indissociables, s'entre-nourrissent et pourtant sont irréductiblement ennemies. La riposte à la mort est elle-même source de nouvelles morts qui, à leur tour, sont nourricières de nouvelles vies. Une partie de la vie est mort, une partie de la mort est vie. (...) Mais le caractère primaire de la vie est de subir la mort, le second de l'utiliser. ». La mort est intégrée à la vie, mais elle ne cesse pas pour autant d'être désintégrante. Mort et vie sont à la fois antagonistes et complémentaires : le processus de désorganisation / dégénérescence participe au processus de réorganisation / régénération et la désorganisation devient un des traits fondamentaux du fonctionnement du système vivant.

## **B. Application de la réflexion de MORIN aux organisations sociales**

Morin étend la notion d'organisme vivant aux organisations de « troisième type » : les sociétés. Les concepts d'entropie / néguentropie, ordre / désordre, vie / mort développés dans la théorie de la complexité de MORIN sont très riches. L'analogie biologique qui en découle permet de stimuler la réflexion sur la mort des organisations sociales que sont les entreprises.

Considérons tout d'abord la relation entropie / néguentropie. Comme nous l'avons vu précédemment, la vie des organismes se nourrit de cette relation complexe

entre dégradation et régénération du système<sup>1</sup>. Si nous prenons le cas de la vie des entreprises, il est possible de concevoir une relation complexe entre forces de développement et forces de déclin. Dans cette perspective, ces forces ne sont pas opposées, mais antagonistes et complémentaires. Une telle conception va à l'encontre de la théorie « classique » du cycle de vie organisationnel qui affirme de façon déterministe que les organisations passent par une phase de croissance, puis de maturité, puis de déclin et enfin disparaissent<sup>2</sup>. Dans la réalité des organisations, on peut s'apercevoir que cette théorie classique ne s'applique pas toujours. En effet, ce « déterminisme » de l'évolution des organisations reste sans réponse face à la disparition des start-up en pleine phase de développement qui meurent à cause d'une très forte croissance qui n'est pas maîtrisée. Il nous semble que les forces de développement et de déclin sont simultanées dans les organisations sociales, comme l'entropie et la négentropie dans les organismes vivants. Tant qu'il y a équilibre entre développement et déclin, le système tient. Mais lorsque ces forces sont en déséquilibre (comme dans le cas des start-up où les forces de déclin sont quasi inexistantes par rapport aux forces de développement), l'organisation risque de mourir.

Considérons maintenant la relation vie / mort. Comme dans le cas des organismes vivants, vie et mort des organisations sociales sont des notions complexes, c'est-à-dire complémentaires et antagonistes.

Les principes de BICHAT et d'ATLAN peuvent être transposés à la mort des organisations sociales. Ainsi, la mort organisationnelle est à la fois anéantissement et transformation. En effet, la liquidation judiciaire conduit à l'anéantissement de l'entité juridique propre à l'entreprise. Celle-ci est rayée du Registre du Commerce. On peut également parler de transformation dans la mesure où l'on considère l'organisation dans toute sa complexité : le construit social de l'organisation peut être modifié par la liquidation judiciaire, mais le tissu de relations entre ses membres, ses acteurs, ainsi qu'entre ses membres et l'extérieur de l'organisation, n'est pas anéanti du jour au lendemain et peut se recombinaison dans une nouvelle organisation, se réorganiser. On retrouve donc une relation complexe entre vie et mort. Par ailleurs, la vie organisationnelle est à la fois une lutte contre la mort et une utilisation de la mort. En période de déclin, les organisations luttent pour survivre ; mais en même temps, certaines adoptent la stratégie d'utiliser la mort juridique pour permettre à une organisation de renaître<sup>3</sup>.

La relation complexe vie / mort, considérée jusqu'à présent dans le cas d'organisations isolées, se retrouve également dans les relations entre plusieurs organisations. Macroscopiquement, certaines organisations naissent grâce à la mort d'autres organisations (la mort d'une organisation libère des ressources qui peuvent être utilisées). Et réciproquement, certaines organisations meurent à cause de la naissance

---

<sup>1</sup> Cette relation complexe avait été formulée par Héraclite de la façon la plus dense qui puisse se concevoir : « Vivre de mort et mourir de vie » (MORIN, 1990, p. 279).

<sup>2</sup> Parmi les défenseurs de la théorie du cycle de vie organisationnel, nous pouvons citer notamment : ADIZES (1979), DOWNS (1967), GREINER (1972), KIMBERLY et MILES (1980), LIPPITS et SCHMIDT (1967), MILLER et FRIESEN (1983)

<sup>3</sup> Ceci est le cas lors de liquidations judiciaires « voulues » par les dirigeants de l'entreprise afin d'apurer un passif trop élevé et repartir sur des bases financières saines sous une nouvelle identité juridique.

d'autres organisations. C'est, par exemple, le cas du commerce de détail face à la création de grands groupes de distribution. Notons ici que le courant de l'écologie des populations a contribué à expliquer cet aspect de la mortalité des organisations, mais en occultant les autres facettes de la relation vie / mort, notamment à l'échelle de l'organisation individuelle.

La mort des organismes vivants, tout comme la mort des organisations sociales, opère à différents niveaux. En effet, MORIN rappelle que physiquement, la mort d'un organisme n'est rien : aucun des éléments physiques de l'individu ne se perd à travers la mort. Biologiquement, la mort est relative : la décomposition qui suit la mort est un terrain favorable à l'émergence de nouvelles vies. Existentiellement, la mort est anéantissement de l'individu-sujet. En ce qui concerne les entreprises, nous pouvons dire que juridiquement, l'organisation est anéantie avec la liquidation judiciaire. Sociologiquement, la mort est relative car les relations entre les acteurs internes et externes de cette organisation peuvent subsister après la mort juridique.

Cette distinction entre mort physique, biologique et existentielle est pourtant loin d'être simple, comme nous l'enseigne l'évolution des théories en biologie. Au début du siècle, l'arrêt cardiaque marquait de façon claire la mort de l'organisme. Aujourd'hui, la possibilité technologique et médicale de maintenir un corps en coma prolongé suscite de nouvelles questions. Comme le rappelle MORIN, il y a désormais disjonction entre l'idée de vivre en tant qu'être humain et de survivre biologiquement. Le « mort-vivant » en coma prolongé n'est plus une personne à part entière, mais a gardé la forme et la marque de la personne humaine. Nous pouvons établir ici un parallèle avec les organisations en déclin permanent étudiées par MEYER et ZUCKER (1989). Dans ce cas, juridiquement elles vivent mais sociologiquement elles survivent artificiellement : elles sont « sous perfusion ».

La frontière entre vie et mort n'est donc pas toujours évidente. La mort n'est pas un événement, mais prend la forme d'un processus dont le rythme et la durée peuvent varier. Peut-on dire que ce processus est récursif<sup>4</sup> ? Il nous semble que oui, parce que le propre de l'organisation est de se désorganiser et de se réorganiser en permanence (MORIN, 1990 ; ATLAN, 1979). Ainsi, la mort organisationnelle peut conduire à une nouvelle vie, qui elle-même conduira à une nouvelle mort, dans un processus en boucle. Pour les organisations sociales, une vie semble donc possible après la mort.

### **3. Les implications théoriques du choix du paradigme de la complexité**

La théorie de la complexité développée par Edgar MORIN est très riche pour étudier la mort organisationnelle, à la fois quant à l'objet et quant à la façon d'appréhender cet objet.

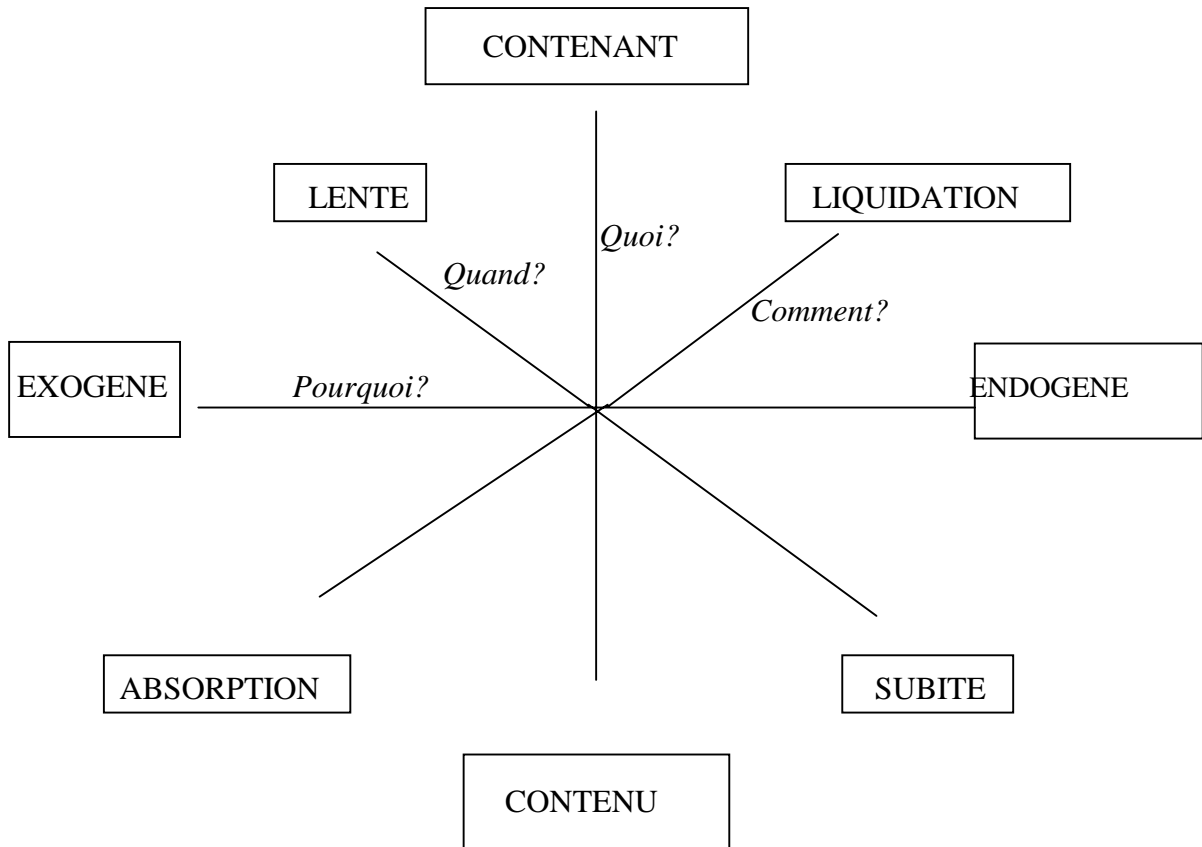
---

<sup>4</sup> Selon Morin, un processus récursif est un processus, dont les produits ou effets finaux génèrent son propre recommencement. (Morin, 1990, p. 242)



La mort est un processus complexe. Nous avons vu qu'elle est indissociable de la vie : elle lui est antagoniste et complémentaire. Cette vision de la mort développée dans la théorie de la complexité nous semble mieux expliquer les observations recueillies sur le phénomène de mort organisationnelle dans notre terrain d'étude que les théories « classiques » : nous nous sommes aperçu que certaines entreprises, après une liquidation judiciaire, naissent à nouveau.

La complexité est également un défi dans la façon de penser les concepts. Dans cette perspective, la méthode de la complexité nous demande de penser sans jamais clore les concepts et d'essayer d'en comprendre la multidimensionnalité. Nous avons tenté par conséquent d'appréhender la mort organisationnelle comme un processus complexe en nous appuyant sur une approche multidimensionnelle. Nous avons représenté cette conception de manière schématique ainsi :



Approche multidimensionnelle de la mort organisationnelle.

Ce schéma a été construit à l'issue de l'étude de la littérature sur la mort organisationnelle. Il permet de visualiser les deux pôles de chacune des dimensions d'analyse.

Ainsi, la dimension « Pourquoi? » prend en compte les causes tant endogènes qu'exogènes de la mort des organisations. Le « Quand? » intègre l'aspect temporel : la mort de l'organisation est-elle subite (lors de la perte d'un marché vital, par exemple) ou bien est-elle plus lente, faisant suite à une longue période de déclin? Le « Quoi? » intègre à la fois le contenant et le contenu de l'organisation. Le contenant représente la coquille juridique de l'organisation et le contenu son construit social. Cette distinction est importante car, bien que la majorité des auteurs aient identifié les cas de mort d'organisations à leur seule disparition du Registre du Commerce et des Sociétés, la mort du contenant n'entraîne pas forcément la mort du contenu organisationnel. Le construit social d'une organisation juridiquement morte peut repartir sous une autre forme juridique. Le « Comment? » identifie les modalités de la mort : liquidation ou fusion-absorption. Notons dès à présent que nous ne retiendrons que des cas de mort organisationnelle par liquidation judiciaire dans notre étude empirique. Un tel choix est motivé par l'intérêt de la recherche pour les entreprises en difficulté. De plus, la prononciation du jugement de mise en liquidation a l'avantage d'identifier la mort juridique de l'entreprise de manière précise.

Notons que ce schéma est dans le même esprit que celui élaboré par MARTINET<sup>5</sup> (1990, p.233) pour décrire le management stratégique. Il s'inscrit dans une « logique paradoxale » qui prend en compte l'ambivalence et la contradiction. Ainsi, les causes exogènes et les causes endogènes de la dimension « pourquoi » ne sont pas deux pôles totalement opposés, mais se situent sur un continuum. Il nous semble nécessaire d'accepter ce pluralisme causal. Les pôles des quatre dimensions du schéma entretiennent entre eux des relations complexes, au sens de MORIN, c'est-à-dire à la fois antagonistes et complémentaires.

Outre la prise en compte de la multidimensionnalité des concepts, le paradigme de la complexité nous invite à penser toute organisation comme une « auto-éco-organisation » (MORIN, 1990). En effet, à travers le processus à la fois complémentaire et antagoniste d'entropie / néguentropie, l'organisation s'auto-organise en permanence. Mais en même temps, l'organisation vit dans un environnement, dans lequel elle puise ses ressources, ses informations et ses marchés. Cet environnement peut être source de contraintes et d'opportunités. Mais surtout, une relation dialectique s'établit entre l'organisation et son environnement. L'environnement agit sur l'organisation, mais l'organisation peut également agir sur cet environnement. L'organisation peut d'une part, s'adapter à son environnement et d'autre part, contribuer à modifier ce dernier. Mais pour ce faire, il est impératif que l'organisation, ou plus exactement les acteurs à l'intérieur de cette organisation, perçoivent les opportunités et les menaces de l'environnement. C'est dans ce sens que nous pouvons parler d'organisation autonome et dépendante de son environnement (MORIN, 1990).

---

<sup>5</sup> MARTINET A.C., « Epistémologies et Sciences de gestion », *Economica*, 1990.(Chapitre 6, figure p.233)

Par ailleurs, la théorie de la complexité conduit à considérer la relation hologrammatique entre les parties et le tout<sup>6</sup>. Ainsi, chaque partie du tout contient le tout. A titre d'exemple, nous pouvons penser cette relation hologrammatique entre les parties et le tout de notre organisme : chacune de nos cellules contient l'information génétique de notre être global. Ce type de relation se retrouve dans les organisations sociales entre les individus et les sociétés. Cette perspective conduit à adopter un raisonnement circulaire, où l'on va des parties au tout, du tout aux parties pour essayer de comprendre un phénomène.

Ce principe hologrammatique est lié à un autre principe de la complexité, celui de récursivité organisationnelle. Un processus en boucle lie les parties au tout et le tout aux parties. Ainsi, l'organisation existe grâce aux interactions entre les individus qui la composent. Et ces interactions produisent un tout organisateur, qui à son tour rétroagit sur les individus. Ce principe de récursivité, nous conduit à penser que l'organisation est à la fois organisée et organisante.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, le paradigme de la complexité incite à s'interroger sur la relation observateur / observé. Dans le domaine des sciences sociales, nous pensons que la connaissance ne peut pas éliminer l'influence de l'observateur sur son objet d'observation. En effet, l'objet d'étude est toujours « vu, perçu, co-produit par nous, observateurs / concepteurs »<sup>7</sup>. Ainsi, le chercheur est partie intégrante de son dispositif de recherche car l'observation même des phénomènes risque de modifier leur déroulement. Il conviendra donc de tenir compte des effets de l'interaction observateur / observé dans notre méthodologie de recherche.

En conclusion, munis du cadre conceptuel de la théorie de la complexité, nous tenterons de mettre en place notre méthodologie d'approche du terrain. Nous prendrons garde à assurer une cohérence entre ce cadre théorique de référence et notre démarche empirique. Nous veillerons notamment à rendre compte des caractères multidimensionnels de la réalité de la mort organisationnelle et à prendre en considération les traits singuliers, originaux et historiques de ce processus organisationnel tout au long de notre travail sur le terrain.

### **III. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE RETENUE**

#### **1. Du positionnement épistémologique aux choix méthodologiques**

Comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, notre recherche s'inscrit dans le paradigme de la complexité, dans la lignée des travaux de MORIN. Notre intention n'est pas de déterminer des lois générales sur la mort des organisations, mais bien de tenter de relever le défi de la complexité de la mort organisationnelle en étudiant ce processus dans sa multidimensionnalité.

---

<sup>6</sup> cf. MORIN, 1990, p. 168 - 170

<sup>7</sup> cf. MORIN, 1990, p. 207

Pour MORIN, la méthodologie de recherche n'est pas un corpus de recettes applicables quel que soit l'objet. Au contraire, chaque méthodologie est particulière et adaptée au terrain d'étude. Il faut donc trouver une stratégie et inventer une méthode qui puisse s'adapter aux aléas du terrain. Cette méthode doit être cohérente avec la perspective théorique de la complexité : elle doit prendre en compte l'aspect multidimensionnel des phénomènes, le processus de récursivité organisationnelle, le principe hologrammatique qui lie le tout aux parties et les parties au tout, elle doit révéler les traits singuliers, originaux et historiques du phénomène étudié et ne pas nier l'interaction observateur - observé.

Le premier défi que nous lance le paradigme de la complexité est celui de la *multidimensionnalité*. La mort organisationnelle revêt plusieurs facettes qu'il convient de mettre en lumière. C'est pourquoi nous nous interrogerons sur le « pourquoi? », le « quand? », le « quoi? » et le « comment? » de chaque mort afin de comprendre comment le processus de la mort s'est déroulé concrètement dans chacune des organisations étudiées. Nous pourrions ainsi dégager une sorte « d'autopsie » de chaque organisation défunte, qui nous servira de base de données pour les analyses ultérieures.

Par ailleurs, afin de saisir le *processus de récursivité organisationnelle*, dans notre terrain, il est nécessaire que notre méthodologie puisse mettre en exergue les interactions entre les acteurs de l'organisation au moment de la mort et l'influence de ce tissu de relations sur l'organisation elle-même. Notre méthodologie doit être à même de révéler s'il existe des actions émergentes<sup>8</sup> dans l'organisation durant le processus de la mort. Il s'agit notamment ici de dévoiler, le cas échéant, les comportements inattendus des acteurs face à l'annonce de la mort organisationnelle et de voir les écarts entre le pilotage annoncé de la mort (liquidation judiciaire) et les comportements effectifs des acteurs lors du processus de la mort.

Comme nous l'avons déjà noté dans le cadre conceptuel, notre méthode doit nous permettre de mettre en lumière les « *traits singuliers et originaux* » de la mort organisationnelle. Pour cela, il est absolument impératif de ne pas céder à la facilité de simplifier la réalité de ce processus. Il convient également de prendre garde à la simplification (consciente ou non) a posteriori du phénomène par les acteurs eux-mêmes. Par conséquent, les entretiens devront amener les interviewés à décrire avec le plus de détails possible le processus qu'ils ont vécu et les différentes sources des données (entretiens, documents écrits...) devront faire l'objet d'un croisement afin de faire de recoupements lors de l'analyse.

De plus, les *traits historiques* des phénomènes sont très importants pour en saisir la complexité. C'est pourquoi, nous adopterons une perspective qui permettra de retracer l'histoire de la mort organisationnelle. Des recherches documentaires sur la faillite des organisations étudiées permettront de compenser l'aspect rétrospectif des entretiens menés auprès des personnes ayant vécu la mort organisationnelle.

Le *principe hologrammatique* qui lie les parties au tout et le tout aux parties devra être pris en compte dans la méthodologie et notamment dans la phase d'analyse des données. En effet, nous devons nous munir d'un raisonnement circulaire qui passe

---

<sup>8</sup>Au sens de MORIN (1990, p. 259) : « un tout organisé dispose de propriétés, y compris au niveau des parties, qui n'existent pas dans les parties isolées du tout. Ce sont des propriétés émergentes. »

par l'explication du tout (l'organisation) par les parties (les acteurs) et des parties par le tout.

Enfin, la méthode adoptée doit rendre compte de *l'interaction entre observateur et observé*. MORIN, contrairement aux tenants de la théorie classique en sciences sociales, ne pense pas qu'il soit possible d'observer de façon entièrement neutre et objective les comportements humains. En effet, le chercheur doit être conscient du fait qu'il étudie des comportements humains tout en étant lui-même un être humain, avec sa propre subjectivité. Le chercheur fait partie de l'observation en sciences sociales. De plus, la mort organisationnelle est très souvent un sujet emprunt d'émotions et d'affectivité pour les personnes l'ayant vécue : certains y perdent leur emploi, d'autres l'entreprise qu'ils avaient eux-mêmes créés. Il est donc nécessaire d'établir un certain climat de confiance avec les personnes interviewées pour leur permettre de véritablement rentrer dans les détails du processus de la mort. Pour ce faire, il sera nécessaire d'orienter très largement le questionnement, dans les entretiens, pour ne pas bloquer nos interlocuteurs et de rencontrer plusieurs fois les mêmes personnes. De plus, comme le montre MUCHIELLI (1991, p. 22), un effort d'introspection nous permettra de prendre conscience de notre position de chercheur vis-à-vis du terrain.

Notre approche n'est donc pas hypothético déductive : nous ne testons pas des hypothèses a priori. La littérature nous sert de « guide » pour aller sur le terrain et y appréhender les concepts pertinents dégagés dans la littérature. En réponse, l'investigation sur le terrain informe sur de nouvelles facettes du processus de la mort, et nécessite un retour à la théorie afin de dépasser certains concepts. Il s'agit d'un aller et retour permanent entre le terrain et les concepts théoriques de la mort organisationnelle.

Afin de comprendre comment le processus de la mort organisationnelle se déroule, en tentant d'en restituer toute la complexité, nous avons opté pour une méthodologie de type qualitative. Comme le montrent MILES et HUBERMAN (1991, p. 22), les analyses qualitatives permettent de rendre compte de la dimension temporelle des phénomènes et de fournir une compréhension riche des processus.

La méthode qualitative, dans une perspective historique<sup>9</sup>, permet de reconstituer des processus passés grâce à la mémoire qui en a été conservée dans les documents d'archives et dans les souvenirs des acteurs qui ont vécu le phénomène. Le chercheur dispose ainsi d'un certain recul sur les événements et peut alors mieux comprendre l'environnement dans lequel le processus s'est déroulé que lorsqu'il étudie un phénomène in vivo. Par ailleurs, la perspective historique rend possible une approche basée sur plusieurs cas de morts organisationnelles en même temps. Comme toute méthode, la méthode historique comporte certains inconvénients dont il convient d'être conscient afin de les pallier autant que faire se peut. La mémoire des informations n'est pas toujours satisfaisante : d'une part, certaines données peuvent être perdues avec le temps et, d'autre part, il existe un risque de « déformation » des informations. Afin de minimiser ces risques, nous procéderons par « triangulation » des sources de données

---

<sup>9</sup> Nous nous inspirons ici de M.J. Avenier, « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Journée d'Etude : La recherche action en action et en questions, AFCET.

grâce au recours à des informants multiples et des supports multiples (document d'archives et entretiens avec les anciens acteurs de la mort organisationnelle). Par ailleurs, il est important, en ce qui concerne les documents d'archives, de prendre en compte leur destinataire supposé. En effet, ce dernier peut avoir un effet sur la façon de rédiger le document par l'émetteur (exemple : image la plus positive possible de l'entreprise à donner à l'administration judiciaire, dans le cas de documents écrits par le dirigeant de l'entreprise en redressement judiciaire).

Bien évidemment, prendre en considération les risques inhérents à la méthodologie choisie ne les élimine nullement, mais permet dans certains cas de les contourner et de toute manière d'être conscient des limites de notre recherche.

## **2. L'architecture de la recherche**

### **A. Constitution de l'échantillon de recherche**

Notre méthodologie de recherche porte sur des processus à forte dimension qualitative. Nous avons donc opté pour la constitution d'un échantillon non aléatoire sélectionné délibérément selon plusieurs critères afin de permettre la compréhension des différentes facettes de la mort organisationnelle.

Le choix des cas de l'échantillon s'est fait en fonction du questionnement de recherche, du cadre conceptuel et également de la réalité du terrain.

Notre échantillon de recherche est ainsi composé de huit cas d'entreprises juridiquement mortes : elles ont toutes fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire. Ces cas d'entreprises ont été sélectionnés à partir des « Minutes du Tribunal de Commerce de Nanterre ».

Les huit entreprises choisies sont des Petites et Moyennes Entreprises (effectif < 100 salariés). Les secteurs d'activités de ces entreprises sont variés : Études et réalisation de logiciel, nettoyage industriel et chauffage, études de sols de construction, fabrication et vente de confection féminine, chaîne de restaurants, édition, vente de moquettes, agence de presse photographique.

Afin de repérer des régularités de processus de mort organisationnelle, plusieurs critères ont permis de choisir les cas de l'échantillon :

- La temporalité de la mort : *mort lente versus mort subite*.

Notons ici que les travaux de D'AVENI (1989) reprenant les conceptions d'ARGENTI (1976) rendent légitime d'une certaine manière la distinction entre mort lente et mort subite. Comme nous l'avons vu précédemment, pour ces auteurs, les firmes ne déclinent pas toutes de la même manière. Trois modèles de déclin sont identifiés : le « déclin soudain », le « déclin graduel » et les « firmes persistantes » qui déclinent soit rapidement, soit graduellement mais qui reportent la faillite pendant

plusieurs années et qui survivent dans un état de post-déclin, avec des ressources financières et managériales inadéquates.

La mort subite se produit dans le cas d'une entreprise en phase de croissance où le chiffre d'affaires croît d'année en année et baisse ensuite brutalement de façon forte et irréversible. Il se produit donc une sorte de clash et l'entreprise meurt.

La mort lente est marquée par une baisse progressive de l'activité jusqu'à la disparition de l'entreprise. Dans ce cas, il n'y a pas de clash brusque.

- La cause de la mort : *cause endogène versus cause exogène*.

Nous nous aidons ici des travaux de WHETTEN (1980) pour identifier les causes de la mort. Cet auteur tire d'une revue de littérature sur le déclin une typologie des causes internes et externes du déclin : l'atrophie organisationnelle, la vulnérabilité, la perte de légitimité et l'entropie environnementale.<sup>10</sup>

- L'impact de la mort juridique sur le contenu de l'organisation : *mort versus vie du contenu organisationnel après la liquidation judiciaire*.

Au-delà de la mort de la coquille juridique (contenant), le construit social de l'organisation (son contenu) peut soit disparaître, soit exister sous une autre forme, dans une autre entité juridique.

Ces diverses dimensions de la mort nous permettent de caractériser les huit cas de notre échantillon de la façon suivante :

| Type de mort<br>Cas | Lente | Subite | Cause endogène | Cause exogène | Mort du contenu après L.J. | Vie du contenu après L.J. |
|---------------------|-------|--------|----------------|---------------|----------------------------|---------------------------|
| E1                  | X     |        | X              |               |                            | X                         |
| E2                  | X     |        |                | X             |                            | X                         |
| E3                  |       | X      | X              |               |                            | X                         |
| E4                  |       | X      |                | X             |                            | X                         |
| E5                  | X     |        | X              |               | X                          |                           |
| E6                  | X     |        |                | X             | X                          |                           |
| E7                  |       | X      | X              |               | X                          |                           |
| E8                  |       | X      |                | X             | X                          |                           |

L.J. = Liquidation Judiciaire

## B. Le recueil des données

### a. Une étape préliminaire

<sup>10</sup> Nous reviendrons sur la pertinence de ce critère : la confrontation avec le terrain montre qu'il est parfois simplificateur et réducteur de chercher à isoler une cause interne ou externe de la mort. Il y aurait plutôt une relation complexe entre ce qui relève de l'endogène et ce qui relève de l'exogène, avec des effets d'enchaînements et / ou d'antagonismes.

Notre travail de recueil des données a commencé par une phase préliminaire à visée exploratoire afin de prendre contact avec le terrain de la mort organisationnelle, d'en apprécier les opportunités mais également les contraintes.

Ainsi, plusieurs entretiens exploratoires (non directifs) auprès d'administrateurs et de liquidateurs judiciaires, de responsables des « procédures collectives » au Tribunal de Commerce de Nanterre et auprès du responsable de la cellule « SOS entreprises en difficultés » de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Nanterre, nous ont permis de prendre connaissance à la fois de la richesse et de la complexité du terrain de la mort organisationnelle.

Ce travail préliminaire nous a également permis de repérer des cas de liquidations judiciaires susceptibles de nous intéresser pour notre étude empirique et surtout d'obtenir plus facilement (par les administrateurs et les liquidateurs) les nouvelles coordonnées des dirigeants de ces entreprises juridiquement mortes. En effet, une des difficultés de notre terrain d'étude est d'identifier les acteurs d'entreprises défuntées afin de les rencontrer.

Par ailleurs, les premiers entretiens avec des dirigeants d'entreprises liquidées nous ont conduit à modifier notre question de recherche initiale pour qu'elle corresponde mieux à la réalité du terrain. Ainsi, nous avons abandonné la piste de l'évolution du réseau social sous-jacent à l'organisation après sa mort formelle pour l'étude du processus même de la mort organisationnelle.

#### b. L'étape d'enquête

Le recueil des données est réalisé grâce à une collecte de données de natures différentes pour permettre une certaine « triangulation » et à une collecte de données de même nature mais obtenues par des techniques différentes pour permettre des recoupements dans l'analyse.

Ainsi, le recueil des documents (Bilans et comptes de résultats, Extrait K-bis, Déclaration de Cessation des Paiements, Actes du jugement de redressement judiciaire, Actes du jugement de liquidation judiciaire, Rapport de l'administrateur judiciaire, Rapport du liquidateur judiciaire, Liste des salariés et tous documents internes relatifs à la période de liquidation judiciaire) permettent de constituer une base de données non rétrospectives sur chacun des cas de l'échantillon.

Des entretiens semi-directifs avec les administrateurs et les liquidateurs des entreprises de l'échantillon permettent d'obtenir des informations sur le déroulement de la procédure collective.

Des entretiens ouverts sont menés avec les différents membres internes des entreprises liquidées : anciens dirigeants, représentants des salariés élus pendant la procédure collective, principaux cadres et ouvriers ou employés. Ces entretiens permettent de reconstituer le « vécu » de la mort organisationnelle par les acteurs de l'organisation.

Des entretiens sont également conduits avec les principaux membres externes des entreprises : experts comptables, banquiers et clients principaux. Ils permettent



d'obtenir le point de vue de personnes ayant une bonne connaissance de l'entreprise et du processus de sa mort, tout en ayant un certain recul.

L'ensemble des données collectées sert de « base de données qualitatives » permettant la rédaction d'autopsies de mort organisationnelles grâce au croisement et aux recoupements entre les documents et les entretiens et entre les différents entretiens. Ces sources multiples de données (supports variés et informants multiples) rendent possible la « triangulation » des données, qui permet de pallier les risques de perte et de déformation des informations liés à la démarche de type historique.

Pour l'analyse du terrain, nous envisageons de construire des monographies de morts organisationnelles (« autopsies ») à partir des données collectées, en reconstituant chronologiquement les événements qui composent le processus de mort organisationnelle. A partir de ces histoires de morts d'entreprises, nous dégagerons des régularités de processus afin de mieux comprendre la mort organisationnelle.

### **3. Les premiers apports du terrain**

L'investigation sur le terrain n'est pas encore terminée. Cependant, nous pouvons donner ici un bref aperçu des apports du terrain.

Tout d'abord, l'étude empirique montre l'intérêt d'étudier le processus de la mort organisationnelle. Mieux comprendre la mort pourra, dans une étape ultérieure, apporter une aide potentielle aux entreprises en difficulté. Par ailleurs, le terrain d'étude incite à s'interroger sur l'efficacité de la procédure collective, en particulier du redressement et de la liquidation judiciaires, face aux problèmes rencontrés par les entreprises. A cet égard, s'il est vrai que près de 95 % des entreprises en redressement judiciaire font finalement l'objet d'une liquidation, ceci ne signifie pas forcément que la procédure collective soit totalement inefficace. En effet, dans les cas E1 et E2, les anciens dirigeants ont su tirer des leçons du redressement judiciaire, notamment en termes d'assainissement de la gestion, ce qui leur a permis de redémarrer dans une nouvelle entreprise sur des bases financières plus saines après la liquidation judiciaire.

Plusieurs « thèmes dominants » peuvent être dégagés à partir des données recueillies dans les documents d'archives et les entretiens. L'ensemble des cas révèle une « complexité » certaine du processus de mort organisationnelle. En effet, la mort de ces organisations est à la fois antagoniste et complémentaire de la vie.

Ainsi, dans les cas E1, E2, E3 et E4, si le cadre formel de l'organisation explose lors de la liquidation judiciaire, les interactions entre les acteurs continuent d'exister et contribuent à organiser un nouveau cadre formel pour poursuivre leurs actions et interactions. Nous retrouvons ici le « principe de récursivité organisationnelle » développé par MORIN : ces cas, montrant une vie possible après la mort juridique de l'entreprise, révèlent bien le caractère à la fois organisé et organisant de l'organisation sociale.

Enfin, l'ensemble des cas empiriques montrent la richesse de la multidimensionalité de la mort organisationnelle. La mort de l'organisation n'est pas un simple événement qui met fin à la vie de l'organisation, mais bien un processus qui se

déroule dans le temps plus ou moins lentement. Elle a des conséquences non négligeables sur les personnes qui l'ont vécu et sur leur perception des organisations.

### **En conclusion**

A ce stade de la recherche, plusieurs éléments confirment l'intérêt d'étudier le processus de la mort organisationnelle, et la faisabilité d'une telle démarche.

Les premières difficultés pour accéder au terrain de la mort organisationnelle et notamment pour retrouver et entrer en contact avec les anciens acteurs de ces organisations, ont pu être surmontées grâce à la phase préliminaire d'enquête que nous avons mis en place dans notre méthodologie. Par ailleurs, l'étude empirique révèle le caractère multidimensionnel de la mort. De plus, il est particulièrement intéressant de noter que des organisations juridiquement mortes continuent d'exister sous une forme différente, après leur liquidation judiciaire. La relation complexe entre la vie et la mort, à la fois antagoniste et complémentaire, développée par MORIN, se retrouve dans la réalité concrète des entreprises de notre échantillon.

Cependant, des difficultés demeurent. Certains acteurs des organisations défuntes, en particulier les dirigeants, cachent parfois délibérément les circonstances réelles de la défaillance. Nous avons tenté d'éviter ce biais en diversifiant et recoupant les sources d'information : plusieurs interviews de la même personne, entretiens auprès des acteurs extérieurs à l'organisation (liquidateurs, banquiers, clients) et consultation des archives déposées au Tribunal de Commerce. La prise de conscience de ce biais nous incite à la plus grande rigueur lors des prochaines investigations sur le terrain, et au croisement systématique des données.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adizès I, « Organizational Passages : Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations », *Organizational Dynamics*, 1979, n° 9, pp 3-25.
- Aldrich H.E, Marsden P.V, « Environments and Organizations », 1988, in *Handbook of Sociology*, Newbury Park, Calif : Sage, pp 361-92.
- Altman E.I, « Why Businesses Fail? », *Journal of Business Strategy*, 1983, vol 3, n° 4.
- Argenti J, « Corporate Collapse », Mc Graw Hill, 1976.
- Atlan H., « L'organisation biologique et la théorie de l'information », 1972, 1992, Hermann Paris.

- Atlan H. , « Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant », 1979, Ed du Seuil, Paris.
- Barron D.N, West E, Hannan M.T, « A Time to Grow and a Time to Die : Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990 », *American Journal of Sociology*, vol 100, n°2, 1994, pp 381-421.
- Baum J.A.C, Singh J.V, « Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality », *American Journal of Sociology*, vol 100, n°2, 1994, pp 346-380.
- Brilman J, « Le Redressement des Entreprises en Difficulté », Editions Hommes et Techniques, 1978.
- Cameron K.S, Kim M.U, Whetten D.A, « Organizational Effects of Decline and Turbulence », *Administrative Science Quarterly*, 1987, vol 32, pp 222-240.
- Carroll G.R, « Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1984, vol 29, pp 93-113.
- Cornfield D.B, « Chances of Layoff in a Corporation : a Case Study », *Administrative Science Quarterly*, 1983, vol 28, pp 503-20.
- D'Aveni R.A, « The Aftermath of Organizational Decline : a Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms », *Academy of Management Journal*, 1989, vol 32, n° 3, pp 577-605.
- Delacroix J, Solt M.E, Swaminathan A, « Density Dependence vs. Population Dynamics : an Ecological Study of Failings in the California Wine Industry », *American Sociological Review*, 1989, vol 54, pp 245-262.
- Di Maggio P.J, Powell W.W, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 1983, vol 48, pp 147-160.
- Downs A, « The Life-cycle of Bureaus », in *Inside Bureaucracy*, A. Downs (ed.), San Francisco : Little, Brown, 1967, pp 296-309.
- Freeman J, Carroll G.R, Hannan M.T, « The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates », *American Sociological Review*, 1983, vol 48, pp 692-710.
- Glaser B.G., Strauss A.L., « The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research », New York : Aldine Publishing Company, 1967.
- Grawitz M., « Méthodes des sciences sociales », (10ème ed.), Paris, Précis Dalloz, 1996.
- Greenhalgh L, « Organizational Decline », 1983, in *Research in the Sociology of Organizations*, vol 2, edited by S.B. Bacharach, Greenwich, JAI Press, pp 231-76.
- Greenhalgh L, Rosenblatt Z, « Job Insecurity : Toward Conceptual Clarity », *Academy of Management Review*, 1984, vol 9.

- Hall R.I., « A system Pathology of an Organization : The Rise and Fall of the Old Saturday Evening Post », *Administrative Science Quarterly*, 1976, vol 21, pp 185-211.
- Hall R.I., « A Systems Model of a Magazine Publishing Firm », Seattle : Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, 1973.
- Hannan M.T., « Competitive and Institutional Processes in Organizational Ecology », pp 388-402, in « *Sociological Theories in Progress : New Formulations* », vol 3, édité par Berger J. , Zelditch M., Andersen B., Newbury Park, Californie : Sage Publications, 1989.
- Hannan M.T, Freeman J, « The Population Ecology of Organisations », *American Journal of Sociology*, 1977, vol 82, n° 5, pp 929-964.
- Hannan M.T., Freeman J., « Density Dependence in the Growth of Organizational Populations », pp 7-31, in « *Ecological Models of Organizations* », édité par Carroll G.R., Cambridge, MA : Ballinger, 1988.
- Hannan M.T., Freeman J., « *Organizational Ecology* », Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1989.
- Haveman H.A, « Ghosts of Managers Past : Managerial Succession and Organizational Mortality », *American Management Journal*, 1993, vol 36, n° 4, pp 864-881.
- Hawley A., « Human Ecology », pp 328-37, in « *International Encyclopedia of the Social Sciences* », édité par Sills D.L., New York : Macmillan, 1968.
- Hirschman A.O, « *Exit, Voice and Loyalty* », Cambridge. Mass : Harvard University Press, 1970.
- Katz D., Kahn R.L., « *Social Psychology of Organizations* », (2nd ed.), New York : John Wiley and Sons, 1978.
- Kimberly J, Miles R, « *The Organizational Life Cycle* », 1980, San Francisco : Jossey-Bass.
- Krantz J., « Group Process under conditions of Organizational Decline », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1985, vol 21, n° 1, pp 1-17.
- Lazega E, « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, 1994, n° XXXV, pp 293-320.
- Le Moigne J.L., « *La modélisation des systèmes complexes* », Paris, Dunod, 1990.
- Le Moigne J.L., « *Les Epistémologies Constructivistes* », Que sais-je ?, Paris, PUF, 1995.
- March J.G., Simon H.A., « *Organizations* », New York : John Wiley and Sons, 1958. Traduction française : « *Les Organisations* », Paris : Dunod, 1991.
- Marmonier L., Thiétart R.A., « L’histoire, un outil pour la gestion? », *Revue Française de Gestion*, n°70, sept-oct 1988, pp 162-183.

- Marmuse C, « Stratégie du Redressement Judiciaire », 1990, Paris, Vuibert.
- Meyer M.W, Zucker L.G, « Permanently Failing Organizations », Newbury Park, Sage publications, 1989.
- Miles M.B., Huberman M.A., « Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes », Collection Pédagogies en développement, Méthodologie de la recherche, De boeck Université, 1991. Traduction française de « Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods », Sage Publications, 1984.
- Mill J.S, « Principles of Political Economy », 1848, trad Dussard H, Paris 1878.
- Miller D, « The Icarus Paradox », 1990, Harper Business. Traduction française : « Le paradoxe d'Icare, 1993, Paris, Editions ESKA.
- Miller D., Friesen P.H, « Successful and Unsuccessful Phases of Corporate Life Cycle », Organizational Studies, 1983, vol 4, pp 339-356.
- Mohr L, « Explaining Organization Behavior », San Francisco : Jossey-Bass, 1982.
- Morgan G., « Images of Organization », Beverly Hills, California : Sage Publications, 1986. Traduction française : « Images de l'organisation », Les Presses de l'Université Laval et les Editions ESKA, 1989.
- Morin E., « La méthode. La Nature de la Nature », (tome 1), 1977, Ed du Seuil, Paris.
- Morin E., « La méthode. La Vie de la Vie », (tome 2), 1980, Ed du Seuil, Paris.
- Morin E., « Science avec conscience », 1990, nouvelle édition, Ed du Seuil, Paris.
- Mucchielli A., « Les méthodes qualitatives », 1991, P.U.F., Paris.
- Nyström P.C., Starbuck W.H., « To Avoid Organizational Crisis, Unlearn », Organizational Dynamics, 1984, 12 (4), pp 53-65.
- Porter M.E, « Competitive Strategy », New York : Free Press, 1980.
- Quinn R.E, Cameron K, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : some Preliminary Evidence », Management Science, 1983, vol 29, n° 1, pp 33-51.
- Schumpeter J.A, « Theorie des Wirtschaftlichen Entwicklung », 1912, Trad : « L'Evolution économique », Anstett J.J, Paris 1935.
- Singh J.V, House R.J, Tucker D.J, « Organizational Change and Organizational Mortality », Administrative Science Quarterly, 1986, vol 31, pp 542-569.
- Singh J.V, Lumsden C.J, « Theory and Research in organizational Ecology », Annual Review of Sociology, 1990, vol 16, pp 161-95.
- Starbuck W.H, Greve A, Hedberg B.L.T, « Responding to Crisis », Journal of Business Administration, 1978, vol 9, pp 111-37.

- Strauss A., Corbin J., « Basics of Qualitative Research », Sage Publications, 1990.
- Sutton R.I, « Managing Organizational Death », Human Resource Management, vol 22, n°4, 1983.
- Sutton R.I, « Organizational Death », Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, 1984.
- Sutton R.I, « The Process of Organizational Death : Disbanding and Reconnecting », Administrative Science Quarterly, 1987, vol 32, pp 542-569.
- Sutton R.I, Callahan A.L, « The Stigma of Bankruptcy : Spoiled Organizational Image and its Management », Academy of Management Journal, 1987, vol 34, pp 405-436.
- Weitzel W, Jonsson E, « Decline in Organizations : A Literature Integration and Extension », Administrative Science Quarterly, 1989, vol 34, pp 91-109.
- Whetten D.A, « Organizational Growth and Decline Processes », Annual Review of Sociology, vol 13, 1987.
- Yin R.K., « Case Study Research, Design and Methods », Sage Publications, 1989.

