

**DÉTERMINANTS D'UNE CONFIGURATION MÉTHODOLOGIQUE EN
MANAGEMENT STRATÉGIQUE :
DE LA LECTURE A LA CONSTRUCTION DE FAITS STRATEGIQUES.**

Bachir MAZOUZ

Doctorant en sciences de gestion à l'I.A.E de Lille, France.
Membre du laboratoire Vie des Firmes – CLAREE - URA 936 CNRS.
I.A.E. "Vie des Firmes", 104, Avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex, France
e-Mail : mazouz@zoe.iae.univ-lille1.fr
☎ (33). 03. 20. 12. 34. 03
Fax : (33). 03. 20. 12. 34. 70

A. K. Gérard DOKOU

Maître de Conférences à l'Université du Littoral, France.
Membre de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux)
l'IMN (Institut des Mers du Nord, Dunkerque, France) et associé au programme fédératif de l'IFRESI-CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France)- CNRS URA 936
21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 593
83 Dunkerque, France
e-Mail : dokou@univ-littoral.fr ☎ (33). 03. 28. 23. 71. 00 Fax : (33) 03. 28. 23. 71. 10

"L'attitude du savant devant la complexité des phénomènes est une attitude de choix : il ne construit pas ce qu'il lui plaît, mais il choisit ce qu'il lui plaît de construire"

Abraham MOLES¹

"A way of seeing is a way of not seeing"
POGGI

Un examen attentif, mais non exhaustif, d'une série d'articles parus entre 1970 et 1996 sur ce que Alain DEREUMAUX qualifie de la recherche sur les « *sources de la performance supérieure durable* »², dans des revues bénéficiant d'une grande notoriété auprès de chercheurs en sciences de gestion, telles The Academy of Management Review, Journal of Management Studies, Strategic Management Journal, Strategic Change ou encore la Revue française de Gestion, révèle sans équivoque l'interchangeabilité de certains concepts proches de la stratégie. Tellement interchangeables, «jusqu'à frôler la perte de contenu sémantique »

¹ Cf. A. MOLES (1956) : "La création scientifique", Université de Paris, Edition RENE KISTER, Genève, 1956.

²A. DESREUMAUX (1996) : « Etat de l'Art Stratégie », XIII Journées Nationales des I.A.E., 16 et 17 Avril 1996, ESUG, Toulouse, pp. 67-102

selon les propos d'Alain Charles C. MARTINET³, qu'on finit par s'interroger sur les logiques sous-jacentes à leur utilisation dans le discours stratégique. Par exemple, stratégie, management stratégique, politique générale de l'entreprise, décisions stratégiques, processus stratégiques, et bien d'autres concepts plus ou moins proches du premier de cette série, sont devenus interchangeables. Mais, cette interchangeabilité n'est pas sans conséquences, positives ou négatives, sur l'évolution du discours stratégique.

Positives, dans le sens où à travers des utilisations multiples de concepts et d'outils d'analyse que les chercheurs finissent par ne retenir que les modèles ayant un pouvoir descriptif, explicatif et/ou prédictif supérieur aux autres, donc *cumulables*.

Négatives, dans la mesure où l'interchangeabilité devient génératrice de *malentendus*⁴ et de *résultats globalement contradictoires*⁵, ce qui se traduit par des réserves quant à leur *reproductibilité* et *degré de généralisation*.

Si certains auteurs évoquent le phénomène de modes managériales⁶, les proximités disciplinaires⁷ et/ou le caractère virtuel des frontières de la stratégie, beaucoup d'autres voient dans l'embrouillement philosophique, épistémologique, ontologique et/ou méthodologique⁸ des facteurs d'instabilité des connaissances⁹. Cependant, pour Lee G. BOLMAN et Terrence E. DEAL¹⁰ cette instabilité est révélatrice d'un pluralisme conceptuel nécessaire "*to conceptualise, focus, and order the world of organizational behavior*".

Notre réflexion se limite aux *facteurs méthodologiques*, c'est-à-dire aux déterminants d'une configuration méthodologique garants de stabilité relative¹¹ de connaissances dans le champ de la stratégie. La *cumulativité*, la *reproductibilité* et le *degré de généralisation* des

³A. C. MARTINET (1991) : « *Alice au pays des merveilles ou la stratégie à la croisée des chemins ?* », papier de Recherche G 91/3, IAE de Lyon, Université Jean MOULIN - Lyon III.

⁴A. DESREUMAUX (1996), op. cit., p. 67.

⁵G. KOENIG (1993) : « *Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°9, Novembre 1993, pp. 4-17.

⁶C. K. PRAHALD et G. HAMEL : « *The core competence of the corporation* », Harvard Business Review, Mai-Juin 1990, pp. 79-91.

⁷C. C. SNOW et J. B. THOMAS : « *Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing* », Journal of Management Studies, Vol. 31, n°4, Juillet, pp. 457-479.

⁸Cf. A. H. VAN DE VEN et W. G. ASTLEY (1992) : « *Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior* », In Perspectives on Organizational Design and Behavior, Willy, pp. 427-469.

⁹Le terme "*connaissance*" est employé ici dans son acception Socratique et Platonique, c'est-à-dire expérimentalement stable et empiriquement vérifiable. Cf. J. P. LIEBESKIND (1996) : "*Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm*", Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 93-107.

¹⁰BOLMAN L. G. & DEAL T. E. (1985) : "*Modern Approches to Understanding and Managing Organizations*", Administration Science Quarterly, Vol. 31, March, p. 135.

¹¹Le terme de stabilité relative fait allusion à la volatilité intrinsèque de l'objet de recherche de la stratégie.

résultats obtenus par différents chercheurs en sciences de gestion, font partie de ces déterminants de stabilité relative. Autrement dit, notre approche, par les choix méthodologiques, de la diversité des apports théoriques et empiriques en stratégie, vise un objectif simple. Il s'agit de montrer que quelles que soient les préférences philosophiques, épistémologiques et ontologiques des chercheurs, la stabilité relative des connaissances en management stratégique dépendrait de deux exigences conjuguées lors de la lecture et/ou la reconstruction de faits stratégiques :

(1) l'identification d'un univers stratégique partagé ;

(2) l'importance d'une approche méthodologique intégrée et intégrative.

En d'autres termes, il est indispensable de cerner des critères¹² méthodologiques pouvant conduire à une certaine stabilité des connaissances en management stratégique sans *"le risque de brider la réflexion et de perdre les avantages d'une confrontation des conceptualisations"*¹³ et, donc, d'éviter une trop grande dilution des résultats de recherches.

Ainsi, dans un premier temps, nous essaierons de présenter des éléments méthodologiques pour un univers stratégique partagé. Il s'agit de critères scientifiques d'évaluation (interne et externe) permettant, par un effet sélectif, d'arriver à une certaine stabilité de connaissances en matière de stratégie. Une sorte de colonnes pour une plate-forme communes à de nombreux chercheurs travaillant dans l'océan agité de la stratégie.

Le deuxième volet de notre communication sera consacré à la généralité des recommandations et à l'approche intégrée et intégrative comme méthode de recherche fiable et compatible avec ce qui apparaît, du moins pour une fraction de chercheurs, comme caractère imprécis des pratiques et réflexions stratégiques.

1 A propos d'un univers méthodologique partagé en management stratégique

1.1 Esquisse d'un modèle de synthèse.

Ces quinze dernières années ont vu émerger une masse non négligeable de publications consacrées au développement et à la critique des méthodes de recherche dans le champ stratégique. Si, comme le souligne A. DESREUMAUX, les études de cas restent de loin majoritaires dans la littérature anglo-saxonne les interrogations théoriques, quant à elles, dominent la partie francophone. Les deux formes de publication nous paraissent

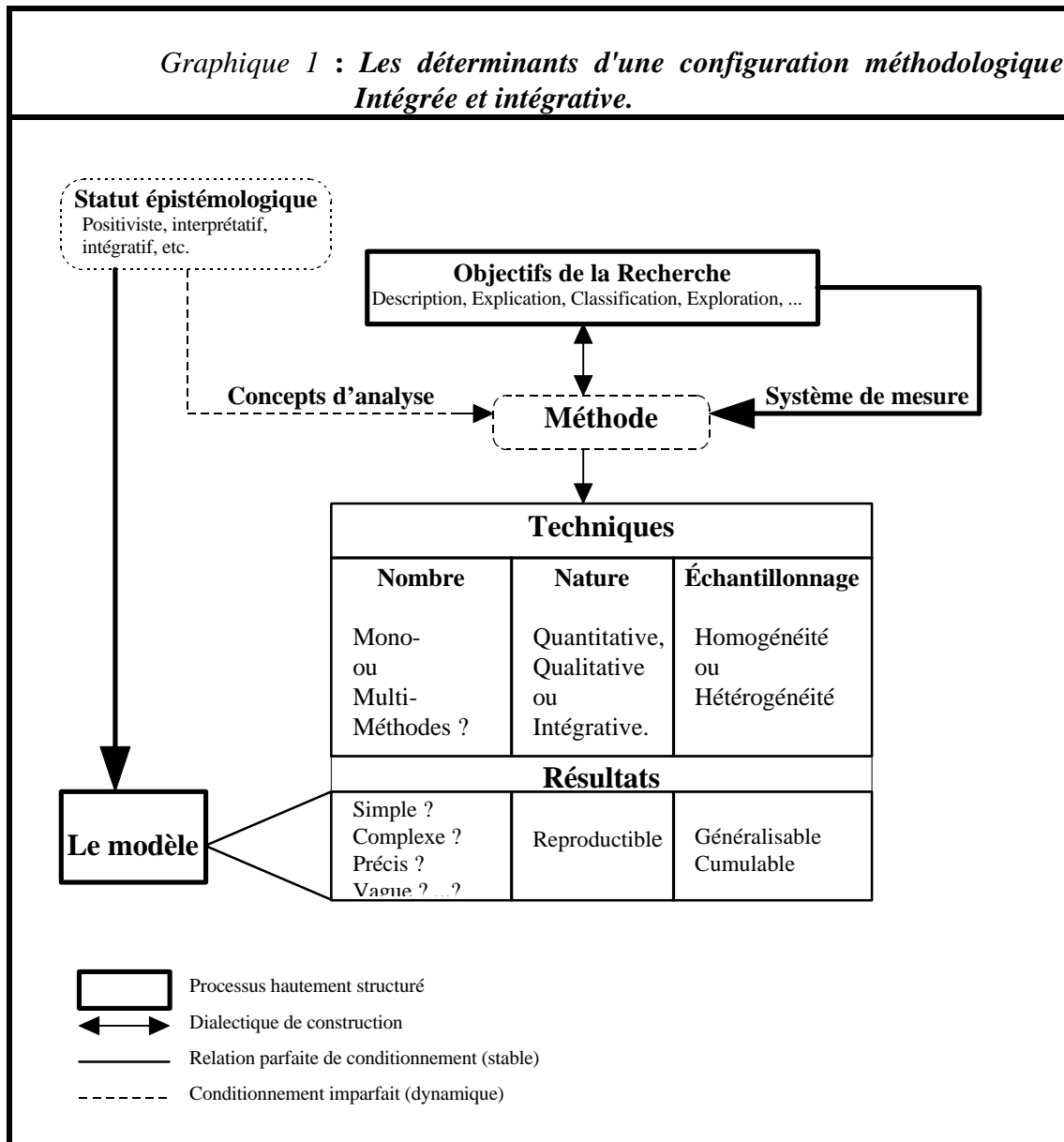
¹²A l'instar de Samuel B. BACHARACH (1989) : *"Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation"*, Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, October, pp. 496-515, nous pensons qu'une stabilisation conceptuelle en management stratégique passe par la fixation de critères d'évaluation.

¹³A. DESREUMAUX (1996), op., cit., p. 67.

complémentaires et très instructives quant à leur participation dans le processus de stabilisation relative de certains concepts en stratégie¹⁴. En effet, d'une sélection naturelle de concepts et de techniques émergeant de l'empirisme anglo-saxon, plutôt américain, et de l'approche fondamentale que développe la littérature stratégique francophone, apparaissent les premiers jalons de la stabilité conceptuelle et méthodologique en management stratégique. Notre vision de cette évolution, schématisée par le graphique 2, est dite intégrative dans la mesure où la recherche en management stratégique finira par n'intégrer que les outils d'analyse (concepts et techniques) qui consolideront sa stabilité relative et sa pérennité comme discipline.

¹⁴La pure rhétorique des uns et l'empirisme extravagant des autres trouverait un explication dans le fait que les entreprises américaines, pour des raisons culturelles, financières ou autres se prêtent plus facilement aux analyses que dans les pays francophones.

Graphique 1 : Les déterminants d'une configuration méthodologique Intégrée et intégrative.



D'un côté, nous avons des interrogations portant sur ce que nous désignons par *compatibilité méthodologique interne*, c'est-à-dire une réflexion sur les différentes manières de rapprocher le statut épistémologique¹⁵, la nature des objectifs visés, les hypothèses sous-jacentes à chaque approche et la nature des techniques de collecte et de traitement de données jugées utiles pour aboutir à des résultats scientifiquement construits. L'imagination du

¹⁵La notion de statut épistémologique fait référence à l'ensemble des choix fondamentaux qu'un chercheur est amené à effectuer dans le cadre de ces recherches. Cf. G. KEONIG (1993, op., cit.) qui évoque la notion de "niveau épistémologique" pour rejoindre des explications initiées par VAN DE VEN & ASTLEY (1992) et afin de justifier "la diversité des travaux menés dans les sciences de gestion ...(une) diversité (qui) doit être appréciée différemment selon le niveau épistémologique auquel on se situe".

chercheur¹⁶ ainsi que ses présomptions "*about the nature of organizations and how they are designed and function*"¹⁷ détermineront l'architecture de sa recherche et la grandeur de sa construction.

De l'autre côté, nous trouvons l'empirisme méthodologique qui continue de prospérer dans les universités américaines, avec tout ce que cela comporte d'opportunités et de risques, suite aux essais de transposabilité de concepts peu (ou pas du tout) précis, en matière de cumulativité, de fiabilité et de reproductibilité nécessaire à toute forme de connaissance de se stabiliser pour des fins utilitaires. Au-delà de ce constat, cette quasi-spécialisation est en quelque sorte, hormis l'aspect dévastateur du « *publish or perish* », responsable de la perte de repère qui caractérise le champ stratégique de la recherche en sciences de gestion.

Toutefois, la question à laquelle ce papier tente d'apporter des éléments de réponse est : comment concilier les apports des "Epistémologues" et ceux des "Empiristes" ? Autrement dit, y aurait-il des facteurs de stabilisation relative de connaissances issues d'un champ disciplinaire aux frontières mouvantes et caractérisé par une volatilité intrinsèque ?

Pour donner des éléments de réponse, nous nous sommes penchés sur des publications ayant marqué nos esprits par leurs recommandations solidement fondées et leur ouverture sur toutes les méthodes employées dans le champ de la stratégie. Néanmoins, nos analyses restent limitées aux "*méthodes de terrain*" et les perspectives qu'elles offrent aux chercheurs en sciences de gestion pour approcher certains pratiques et phénomènes stratégiques. Cette restriction nous la justifions par la nature même du sujet retenu, une nature qui privilégie l'observation empirique avant toute modélisation utilitaire.

La *classification méthodologique* établie par D. MILLER et P. H. FRIESEN¹⁸, les *recommandations théoriques et pratiques* (méthodologiques elles aussi) de C. C. SNOW et D. C. HAMBRICK¹⁹ ainsi que celles de C. C. SNOW et J. B. THOMAS²⁰ sur les perspectives qu'offrent les "*méthodes de terrain*" pour les chercheurs en stratégie, en

¹⁶WEICK K. E. (1989) : "*Theory Construction as Disciplined Imagination*", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp. 516-537.

¹⁷DAFT R. L. & WEICK K. E. (1984) : "*Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, p. 285.

¹⁸ la synthèse de cette étude a fait l'objet d'une publication sous le titre : "*The longitudinal Analysis of Organisations. A Methodological Perspective*" in *Management Science*, Vol. 28, n°9, September 1982, pp. 1013-1034.

¹⁹ C.C. SNOW & D.C. HAMBRICK (1980): "*Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems*" *Academy of Management Review*, Vol. 5, n°. 4, pp. 527-538.

²⁰ C. C. SNOW & J.B. THOMAS (1994): "*Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing*" *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n°. 4, pp. 457-480.

particulier, et l'étude "*scientifique*" des organisations, en général, nous ont été d'une extrême utilité dans la formulation de ce papier. En effet, la richesse instructive des critiques, faites par ces auteurs à l'égard d'un échantillon représentatif de recherches en sciences de gestion d'une notoriété académique incontestable, sur les avantages, les inconvénients et les mesures rigoureuses que chaque chercheur devrait prendre avant, durant et après l'utilisation d'une technique donnée de recherche en Sciences de gestion. Ceci étant, la stabilisation relative de concepts et d'outils stratégiques semble surmontable par le biais de *configurations méthodologiques scientifiquement construites et empiriquement validées*.

Une configuration où la diversité des approches vis-à-vis des phénomènes étudiés et l'originalité individuelle développée par chaque chercheur garderont leurs rôles prépondérants dans les processus de créations scientifiques sans remettre en cause la dynamique constructive des réalités et des pratiques stratégiques.

Notre modèle de synthèse (graphique1) stipule que les éléments fondamentaux d'une configuration méthodologique dans le domaine de la stratégie peuvent être articulés autour de deux volets, l'un étant largement partagé alors que l'autre est plus spécifique aux préférences de chaque chercheur. La partie partagée renvoie aux comportements sous-tendus par le souci de cumulativité, de reproductibilité et de généralisation des résultats de recherche. Quant au volet spécifique, il comporte :

- ❶ la nature des présomptions quant aux sens donnés aux pratiques de l'homme et à ses réflexions ;
- ❷ les objectifs du chercheur ;
- ❸ le niveau d'utilisation et le degré de maîtrise des techniques d'investigation et de traitement des informations nécessaires à la réalisation de ces objectifs de recherche.

Ces éléments sont à relier à la suite d'un long processus de recherche, de choix et d'élaboration méthodique, visant l'établissement d'une configuration méthodologique appropriée et nécessaire à l'articulation entre les constituants théorico-empiriques de toute recherche en stratégie, à savoir ses préférences philosophiques, ontologiques et épistémologiques.

Il convient donc, de rapporter dans ce cadre la contribution de chaque élément, parmi les quatre cités ci-dessus, dans le choix d'une "méthode"²¹ et son évaluation. Pour le faire, nous avons deux alternatives : la première consistait à revenir d'une façon thématique sur la part de chaque élément dans les choix méthodologiques, alors que la deuxième solution portait sur une présentation intégrée des quatre éléments à travers des modèles méthodologiques existants. Le choix final s'est fixé sur cette deuxième approche pour des raisons pédagogiques. Nous nous contentons donc d'une présentation critique de travaux théoriques sur les problèmes méthodologiques qui empêchent la cumulativité des résultats de recherche d'avoir lieu.

1.2 Flou conceptuel, disparités et recommandations méthodologiques.

L'article de D. MILLER et P.H. FRIESEN se veut comme une étude critique des méthodes et des résultats obtenus par quelques travaux de recherche importants sur les organisations. Une sorte d'approche méthodologique de ce qui apparaît, à première vue, comme "*des résultats globalement contradictoires et difficiles à comparer dans le détail*"²² et désigné par le concept de *non-cumulativité*.

Pour parvenir à leur conclusion sur les conditions d'emploi des méthodes longitudinales en particulier et les "*méthodes de terrain*" en général, et participer dans l'édifice d'une connaissance scientifique, suffisamment stable pour qu'elle "*puisse revêtir un caractère cumulatif*", une approche typologique a fait l'objet d'un développement de la part de MILLER et FRIESEN. Cette typologie est conduite à partir de travaux distingués par la portée instructive de leurs résultats (*findings*), mais aussi par leurs limites et le "*caractère instructif de leurs insuffisances*"²³. Par ailleurs, l'un des critères de choix de ces recherches réside dans le fait qu'elles paraissent génératrices de résultats contradictoires : "*Instead of serving as foundation for the growth of knowledge, many findings are simply contradicted by other findings*"²⁴. Cette dernière particularité se manifeste au niveau des résultats auxquels sont parvenus leurs auteurs. Chose qui, d'après D. MILLER et P.H. FRIESEN, ne favorise

²¹Nous proposons une définition du concept "*méthode*" afin d'enlever l'ambiguïté ou la confusion qui peut entraîner l'emploi, dans notre dissertation, d'autres notions proches : *Méthodes, Procédure et Techniques*. Un détail qu'il faut souligner pour signaler la différence, aussi subtile qu'elle soit, dans l'emploi de ces concepts par les auteurs américains et français. Pour plus de détails cf. la fin du présent article.

²²G. KOENIG (1993), op. cit., p. 4

²³Cette formule est à G. KOENIG (1993), op. cit., p.5, elle nous semble particulièrement adaptée à ce contexte.

guère le processus cumulatif des résultats. Une condition nécessaire à l'accroissement de la connaissance en matière de stratégie, de structure organisationnelle et d'adaptation²⁵.

Pour pouvoir examiner de près les apports théoriques et pratiques ainsi que les limites de chaque étude, D. MILLER et P.H. FRIESEN s'appuient sur des critères *scientifiques* tels que la "reproductibilité", la "fiabilité" (ou régularité) des résultats de l'étude (ou "*replicability and reliability*") et leur "degré de généralisation" ("*generalizable findings*").

Notons que leur classification est extraite de l'analyse de chaque recherche, prise à part, selon sa largeur "*breadth of scope of research*" (le nombre de variables examinées), la diversité et le nombre d'organisations étudiées et le degré d'utilisation des modèles mathématiques et statistiques avant de conclure. Cinq catégories d'études ont pu être obtenues. Chacune d'elles a ses propres avantages et limites :

Etudes de Type I : Celles qui partent avec un objectif visant une large focalisation, cherchant à obtenir un nombre très important de variables et de détails sur une seule organisation, qui constitue le "champ microscopique" de ce type de recherche, et ce par la réalisation de monographies (données historiques). Elles opèrent par un examen non-quantitatif et peu analytique des données récoltées. Leurs résultats sont peu ou non-généralisables. Ce genre de choix méthodologique est compatible avec une vision génératrice d'hypothèses de recherche et ne se présente, en aucun cas, comme généralisatrice. Les travaux de A. M. PETTIGREW²⁶ sur les processus décisionnels au sein d'une organisation qu'il connaissait parfaitement bien et ceux de N.W. BIGGART²⁷, pour les mêmes raisons, ainsi que de nombreuses autres études²⁸, illustrent sans la moindre ambiguïté cette première catégorie d'approches méthodologiques.

Etudes de Type II : Dites multivariées, qui mobilisent une batterie de variables très importante en quantité, mais limitée pour les besoins de la recherche. Leur

²⁴MILLER et FRIESEN, op. cit., p. 1013.

²⁵ De nombreux auteurs et chercheurs en France ont souligné le caractère non cumulatif de la grande partie des recherches qui touchent de près ou de loin à la stratégie, à la structure organisationnelle et au processus d'adaptation des entreprises. Comme exemple, M.-J. AVENIER : "*Méthodes de terrain*" in *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, N°14, 1989, pp. 199-218 ; G. KOENIG (1993), op. cit.

²⁶ M. PETTIGREW : "*The Politics of Organizational Decision-Making*" Tavistock, London, 1975.

²⁷N.W. BIGGART : "*The Creative-Destructive Process of Organizational Change. The Case of the Post Office.*" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, September 1977, pp. 410-426.

²⁸Nous invitons le lecteur, à moins qu'il ait eu déjà le temps d'y penser, à renoncer à l'économie qu'il pourrait réaliser en passant aux frontières de D. MILLER et P.H. FRIESEN (1982) et ne pas contempler l'une des plus rares *œuvres scientifiques* qu'elles soient en méthodologie de recherche en sciences de gestion. Nous pensons aux propositions formulées dans l'article intitulé : "*The longitudinal Analysis of Organizations : a Methodological Perspective.*" du volume 28, n° 9, du *Management Science*, du mois de Septembre 1982, pp. 1013-1033.

champ d'investigation est limité à une seule organisation. L'utilisation des outils mathématiques et statistiques y est largement répandue, pour justifier les besoins de la modélisation : les analyses de régression multiples et de séries chronologiques. Le choix méthodologique est nourri par l'ambition de bâtir une théorie ou la construction d'un modèle (quantitatif) généralisable. Pour l'illustration, prenant comme cas l'étude de R. HALL²⁹, qui tenait à développer un modèle convaincant pour évaluer les facteurs d'échecs du Saturday Evening Post. Sa démarche consistait à utiliser l'approche de la dynamique industrielle de J.W. FORRESTER après avoir observé l'évolution quantitative de certaines variables. Le résultat de sa recherche est un modèle théorique valable pour la compagnie qui édite le Saturday Evening Post, mais aucune autre publication n'a eu lieu pour confirmer ou infirmer son efficacité, ni le degré de sa généralisation car tous les phénomènes organisationnels ne sont pas quantifiables et toutes les organisations ne sont pas semblables.

Etudes de Type III : A l'inverse des deux précédentes, cette troisième catégorie de recherches est caractérisée par une focalisation étroite, puisque le nombre de variables examinées est relativement *restreint*, et une durée d'observation relativement longue. Ces recherches englobent "*peu*" d'organisations et portent sur des phénomènes de croissance, liés à la stratégie et la performance. En utilisant les statistiques pour détecter des corrélations au sein d'une série de phénomènes observés, leurs méthodes se basent sur l'étude des régressions multiples pour conclure. Leurs principaux objectifs sont la formalisation des pratiques managériales au sein d'un groupe d'organisations et la vérification des théories et hypothèses.

L'étude de W.H. STARBUCK³⁰ sur la *métamorphose organisationnelle* est prise par D. MILLER et P.H. FRIESEN comme exemple pour signaler les avantages et inconvénients de cette troisième catégorie de recherche. Tout d'abord, il faut préciser qu'elle s'est déroulée sur une période relativement longue, et ce afin de pouvoir détecter des tendances de variation, des relations de type causal ou autre entre des variables préalablement définies. L'emploi d'outils statistiques et leur maîtrise est d'une grande importance, car il s'agissait d'analyser des séries chronologiques. Ces efforts ont été récompensés par l'élaboration d'un modèle expliquant les causes des changements organisationnels et l'ordre des priorités temporelles de ces changements.

²⁹ R. HALL : "A system Pathology of an Organization : « The Rise and Fall of The Old Sturday Evening Post », Administration Science Quaterly, Vol. 21, 1976, pp. 185-211.

³⁰W.H. STARBUCK : "Organizational Methamorphosis." In MILLMAN & HOTTENSTEIN Eds., « Promising Reseach Directions », Academy of Management, 1968, pp. 113-122.

Etudes de Type IV : A quelques détails près, une étude de *Type IV* pourrait apparaître comme les deux premières citées ci-dessus. Ces détails sont à noter au niveau des variables examinées : le chercheur détermine la quantité et la qualité des variables en fonction de leur importance pour la recherche. Cette dernière concerne, dans la plupart des cas, des phénomènes communs à toutes les organisations : stratégies, structures, décision, etc. Quant à la diversité et au nombre d'organisations, on peut les considérer comme étant suffisamment importants pour enrichir l'approche "*non-quantitative*" des problèmes organisationnels. L'intuition du chercheur s'accouple avec une approche historique du phénomène observé pour générer des hypothèses cognitives.

La démarche méthodologique qui a conduit A.D. CHANDLER sur les empreintes de la Stratégie sur la Structure³¹ ainsi que celle de H. MINTZBERG sur les modèles d'élaboration de stratégies³² et de "structuration" dans les processus décisionnels³³ incarnent les attraits et controverses de la *méthode* dite multivariable, non-quantitative et pluri-organisationnelle. Certes, la rigueur et la patience sont de taille et recommandées par les aguerris afin de parvenir à une explication détaillée et une conceptualisation proche de la réalité organisationnelle, mais n'oubliant pas les aspects intuitifs et subjectifs des interprétations infligées par ces chercheurs aux données et résultats. En effet, l'iconoclaste des sciences voit en ces points des stigmates empêchant toute démarche comparative d'avoir lieu, entre les études et les conclusions de plusieurs chercheurs. Une désapprobation qui émane directement, nous semble-t-il, de la *non-cumulativité* des apports de certains chercheurs utilisateurs de la *méthode* dite de Type IV.

Etudes de Type V : S'il y a une catégorie de recherche qui garantisse la généralisation, la reproduction des résultats obtenus et la participation dans le processus de production des connaissances en sciences de gestion, ce ne pourrait être que celles qui dépassent les inconvénients des quatre Méthodes-Type citées jusque là. En effet, cette catégorie regroupe un ensemble de recherches manipulant des variables de nature différente, des concepts dynamiques, une focalisation large et ciblée en même temps, un nombre suffisamment important d'organisations et une utilisation maîtrisée des outils mathématiques

³¹A.D. CHANDLER : "*Strategy and Structure*", MIT Press, Cambridge, Mas., 1962.

³²H. MINTZBERG : "*Patterns in Strategy Formation*", Management Science, Vol. 24, 1978, pp. 934-948.

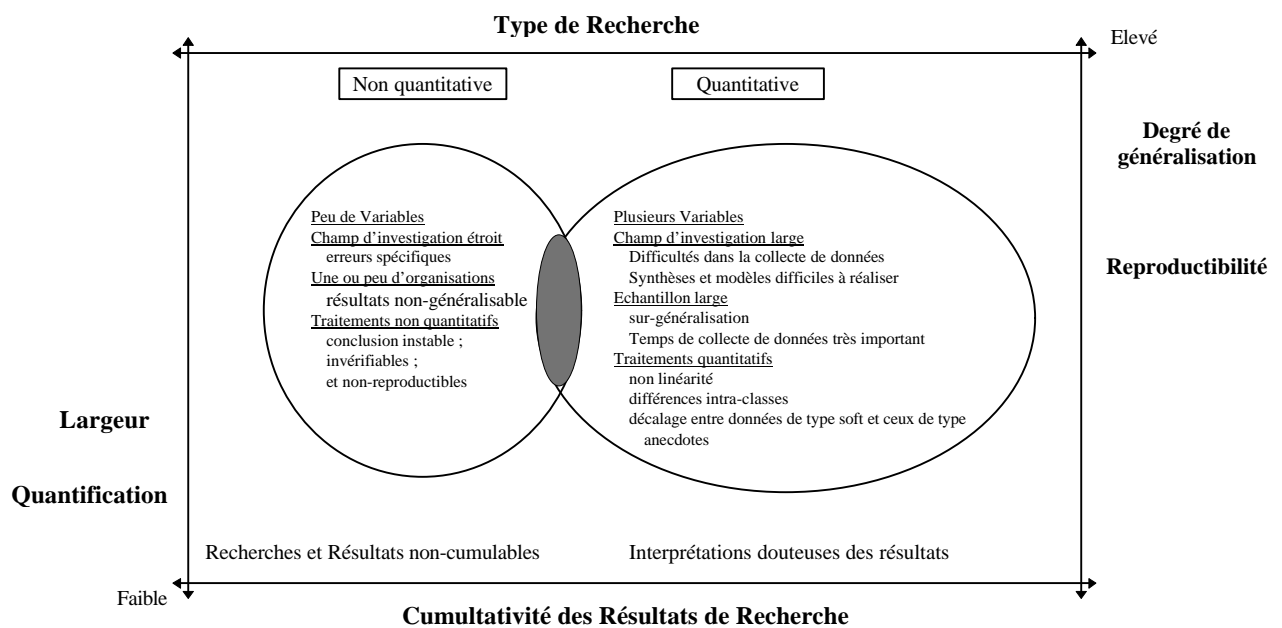
³³H. MINTZBERG & ali. : "*The Structure of Unstructured Decision Processes*." Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, pp. 246-275.

et statistiques. Toutes les conditions sont réunies pour parvenir à des résultats moins controversés que ceux issus des démarches précédentes.

Les propositions théoriques issues des recherches de R. DEWAR et J. HAGE³⁴ sur l'interdépendance des variantes telles que la taille des organisations, la technologie, la complexité et la différenciation structurelle est un exemple d'approche multivariable, quantitative et pluri-organisationnelle. Leurs recommandations consistent à bien définir les variables à examiner, à expliciter les échelles de mesures et à décrire, dans les moindres détails possibles, l'échantillon d'organisations concernées par l'étude. Des conditions qui permettent de connaître le degré de généralisation des conclusions auxquelles le chercheur est parvenu, et de tracer ainsi les limites de leur reproductibilité scientifique. La conclusion à laquelle D. MILLER et P.H. FRIESEN sont arrivés est riche d'enseignements. En effet, les lacunes et les forces qu'ils ont pu détecter au niveau méthodologique de quelques éminentes recherches, sur de nombreux phénomènes organisationnels, ont une portée instructive incontestablement nécessaire pour les "novices" en recherche. (Voir page suivante *Graphique 2 : Le dilemme des méthodes longitudinales*).

Graphique 2 : Le dilemme des méthodes longitudinales
(Synthèse tirée de l'article de D. MILLER et P.H. FRIESEN 1982)

³⁴R. DEWAR & J. HAGE : "*Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation : Toward a Theoretical Synthesis.*" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp. 111-136.



Le passage d'une recherche de type non-quantitatif à une autre de type quantitatif est aussi source de contradiction, d'incohérence et d'instabilité des conclusions.

La démarche de D. MILLER et P.H. FRIESEN ne s'arrête pas aux frontières de la critique, ils vont jusqu'à la proposition d'un modèle méthodologique plus intégré et moins coûteux en terme d'efforts et de temps nécessaires à la réalisation d'une recherche fondée. Il s'articule sur une approche *quantitative, multivariable, pluri-organisationnelle et des résultats cumulables*. Pour formuler leurs propositions, nos deux auteurs nous ont indiqué les traits majeurs de ce qu'ils considéraient, en 1982, comme perspectives méthodologiques, et ce que nous apercevons aujourd'hui comme tendance lourde, pour ne pas dire quasi généralisée, en matière de méthodologie de recherche en Sciences de gestion. Quelles sont leurs principales recommandations méthodologiques ? Et de quelles perspectives nous ont-ils parlé ?

C'est l'apparence de *non-cumulativité*³⁵ des résultats de certaines recherches sur les organisations qui, nous semble t-il, motivait la publication de "*The Longitudinal Analysis of Organizations : A Methodological Perspective*"³⁶. En effet, la conclusion à laquelle D. MILLER et P.H. FRIESEN sont arrivés, souligne la nécessité de (*mener*) *des études dévouées au développement de la cumulativité et de la reproductibilité des résultats*³⁷ afin de pallier

³⁵Ormis D. MILLER et P.H. FRIESEN (1982) op. cit., G. KOENIG (1993) op. cit. utilise la même terminologie pour caractériser l'apparence "*contradictoire*" des résultats obtenus par les chercheurs en Sciences de gestion.

³⁶D. MILLER et P.H. FRIESEN (1982), op. cit.

³⁷Une interprétation personnelle de "*We are convinced of the need for studies devoted to the development of more cumulative and replicable findings.*" D. MILLER et P.H. FRIESEN (1982), op. cit., p.1029.

les inconvénients et entretenir les avantages de certaines méthodes de recherche en Sciences de gestion³⁸. Une perspective, autrefois idéalisée, généralisatrice de résultats, génératrice d'hypothèses et constructrice de modèles et de théories cumulables en Sciences de gestion, commençait à s'explicitier avec leurs propositions. Ces dernières étant conçues pour répondre à la problématique de l'*échantillonnage* (la représentativité la plus large possible), de la *multivariabilité* (l'envergure du niveau d'analyse ou le nombre de variables examinées) et à la *quantification des analyses* (le quantitatif vs le qualitatif).

S'agissant de la problématique de l'*échantillonnage*, il est évident que les risques liés aux erreurs spécifiques sont relativement élevés quand l'échantillon observé est "restreint", chose qui ne ménage pas les tendances généralisatrices ni bâtisseuses de modèles théoriques mais qui pourrait, par contre, générer des pistes de recherche appropriées. L'antithèse propose, donc, d'étendre l'analyse à un nombre relativement considérable d'organisations avec les risques liés, d'un côté, à la fiabilité et la validité des données récoltées et, de l'autre côté, à la précision et au degré de généralisation des résultats. Face à un tel dilemme, une des propositions de D. MILLER et P.H. FRIESEN consistait à procéder par *taxonomie* pour repérer des *homogénéités* au sein d'un échantillon d'organisations relativement large. Cette taxonomie n'est possible que si on découvre des caractéristiques communes à un ensemble d'organisations ou de variables. Pour découvrir ces caractéristiques, nos deux auteurs nous suggèrent³⁹ une *analyse multidimensionnelle*.

De nos jours, l'approche par *taxonomie* dont D. MILLER et P.H. FRIESEN parlaient pour un repérage de caractéristiques communes à plusieurs organisations, est devenue facile à établir. En effet, une approche *multidimensionnelle* des phénomènes stratégiques est désormais possible grâce à des techniques statistiques et mathématiques appliquées aux organisations. Sur le plan pratique, les concepteurs de logiciels informatiques, tels que *SPSS*⁴⁰, ont pu en faciliter l'usage aux chercheurs en sciences de gestion. Certaines techniques⁴¹ permettent de détecter des similitudes entre un nombre relativement

³⁸Voir Graphique 2, sur les dilemmes des méthodes.

³⁹ "Suggestions" est le terme employé par MILLER et FRIESEN (1982), op. cit., p. 1030.

⁴⁰STATGRAPHICS, STAT ITCF, LADDAD, PCSM, etc. font partie de ces logiciels qui facilitent à certains chercheurs en Sciences de gestion une première approche statistique multidimensionnelle de leurs données. Cf. J.P. CAUSER, HARVATOPOULOS et P. SARNIN : "Guide pratique d'Analyse des données", Eds. Organisation, 1989.

⁴¹ Pour l'exemple, citons L'Analyse en Composantes Principales (ACP) qui permet de focaliser l'analyse sur une quantité d'information réduite à l'essentiel, l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) qui permet de repérer des liaisons entre l'ensemble des modalités et les ressemblances entre individus d'après la configuration de leurs réponses, les

considérable d'individus, de variables, et entre plusieurs individus et variables en même temps, avant de passer à un examen approfondi de ces proximités. Ce qui exprime clairement une tendance quantificatrice (positiviste) accompagnée d'une approche qualitative profonde, du global au particulier et de l'analytique au synthétique.

Cette "multidimensionnalité" au niveau de l'analyse est justifiée par les lacunes des techniques descriptives classiques. Car ces dernières éprouvent leur insuffisance face aux relations *non linéaires* que peut dissimuler une approche multi-variable complexe.

Si, pour l'échantillonnage, D. MILLER et P.H. FRIESEN soulignent l'intérêt de la largeur de l'échantillon d'organisations examinées, ils ne précisent pas l'impact de son *Hétérogénéité/Homogénéité* et, encore moins, les conséquences théoriques qui pourraient dériver de l'utilisation d'une approche de type *Multi-Méthodes* sur les résultats d'une quelconque recherche. Deux points, parmi d'autres, que les travaux de C. C. SNOW, D. C. HAMBRICK et J. B. THOMAS prennent en considération pour définir une configuration méthodologique.

2 Généralité des recommandations et approche intégrative.

2.1 Généralité des recommandations.

En dépit de l'orientation "Stratégique" qu'ils affichent, les travaux méthodologiques de SNOW, HAMBRICK et THOMAS affichent une orientation *générale*. Nous pensons que certains problèmes et recommandations méthodologiques soulignés par les auteurs, cités ci-dessus, restent valables et fort appréciables et que rien n'empêche leur application dans les différentes disciplines formant les sciences de gestion. Les arguments sont "simples" à formuler si on considère *l'unité épistémologique* comme base de discussion scientifique. Bien que les unités d'analyse, les paradigmes et les assomptions qui fondent chaque discipline, soient diverses, l'unité épistémologique forme une base commune à ces disciplines.

L'unité épistémologique, telle que nous la concevons, *décolle d'une conception philosophique et affronte des problèmes de définition et de conceptualisation avant d'atterrir sur un des champs opérationnels*. Pour être clair, ces approches philosophiques concernent l'objet des sciences de gestion, il est unique : les organisations. Par contre, les problèmes de

Analyses Typologiques (ou classifications automatiques) servant à grouper statistiquement des individus ayant des caractéristiques communes pour former des groupes plus ou moins homogènes, etc.

définition et de conceptualisation révèlent un ou plusieurs aspects de la vie de l'organisation, un processus que nous pouvons qualifier de "*thématisation de la vie de l'organisation*" ; une cristallisation sous la forme d'un sujet de recherche ou une problématique pertinente. Quant à l'atterrissage, tous les rêves (des chercheurs) n'atterrissent pas sur le même "aérodrome" opérationnel. Seuls les chercheurs qui sont partis avec des repères et des coordonnées similaires, des instruments de mesure dont l'efficacité est irréprochable, et surtout bien vérifiés à l'avance, qui se sont montrés précautionneux et attentifs, arrivent à leur destination finale, à savoir un modèle opérationnel, descriptif, explicatif et/ou prédictif (tout dépend de l'objectif de départ).

Ainsi, le problème de validité des recommandations méthodologiques issues de la "*cristallisation*" ou de ce qu'on a appelé "*thématisation de la vie d'une organisation*" est théoriquement réglé, du moins dans le cadre de cette dissertation. Des conseils d'ordre général peuvent être tirés d'une approche organisationnelle pour servir une recherche sur les Stratégies, par exemple.

Revenons, donc, à la *généralité* des recommandations méthodologiques formulées par C. SNOW et ses collaborateurs à l'égard des chercheurs en Stratégies Organisationnelles et au Management Stratégique⁴², nous l'avons (la généralité) située à deux niveaux. Le premier niveau concerne la problématique de l'*échantillonnage*, alors que le deuxième concerne la "*méthode*."

En ce qui concerne l'*échantillonnage*, c'est la problématique de l'Homogénéité /Hétérogénéité des champs d'investigation qui nous a guidés vers les apports de C. SNOW et HAMBRICK⁴³ avec l'espoir de trouver des arguments solides à nos préoccupations méthodologiques : Peut-on travailler sur un groupe hétérogène d'organisations sans nuire à la validité interne de l'étude que nous menons ? Si oui, quelles sont les précautions à prendre pour contrôler les conséquences négatives d'une telle approche ?

Pour ce qui est de la *méthode*, c'est la recherche d'informations fiables et valides, en qualité et en quantité, qui pose un sérieux problème en matière de collecte de données empiriques : Peut-on continuer la recherche à partir de données provenant d'un questionnaire, d'un entretien, d'une observation, d'une participation et/ou de plusieurs bases de

⁴²Il est d'intérêt d'évoquer à ce niveau de notre dissertation que C. SNOW avait signé un article en 1980 avec D.C. HAMBRICK intitulé : "*Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems*", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 1980, pp. 527-538, et que 14 ans plus tard on retrouve les mêmes préoccupations, mais cette fois ci, soulignées avec J.B. THOMAS (1994), sous le titre : "*Field Research Methods in Strategic Management : Contribution To Theory Building and Testing*", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 457-480.

données, en même temps ? Si oui, quelles sont les *précautions* à prendre durant l'étude et les *réserves* à formuler quant aux résultats obtenus ?

Certes, la réponse "céleste" à ces deux catégories d'interrogation est loin d'être atteinte, théoriquement parlant, mais des chercheurs confirmés, tels que C. C. SNOW, n'éprouvent aucune perplexité pour partager, ou plutôt mettre à l'épreuve, leurs convictions quand il s'agit de se prononcer sur "*l'Homogénéité /Hétérogénéité*" de l'échantillon d'analyse et de l'usage d'une *Multi-Méthodes* dans la collecte d'informations pour une recherche donnée sur les organisations et les phénomènes qui y émergent.

Afin d'apporter des éléments de réponse à la première série de nos questions, c'est-à-dire celle concernant *l'hétérogénéité /homogénéité* : peut-on travailler sur un groupe hétérogène d'organisations sans nuire à la validité interne de l'étude que nous menons ? Si oui, quelles sont les précautions à prendre pour contrôler les conséquences négatives d'une telle approche ? Nous nous sommes penchés sur l'article de 1980⁴⁴. Comme suite logique, pour notre deuxième catégorie de questionnement, nous avons examiné une publication relativement récente (1994) et suffisamment consistante⁴⁵ dans le but de déterminer le degré de stabilité de certaines recommandations⁴⁶. Ces différentes lectures montrent que la réponse apportée au problème de l'Homogénéité /Hétérogénéité est pratique et met l'accent sur la relativité des concepts d'analyse et des systèmes de mesure des variables.

A ce sujet, C. SNOW et D. HAMBRICK nous disent : "*As a general rule for sampling within an industry, it should be assumed that industry will contain a number of segments. All of the organizations in the industry will not operate in all of these segments.*"⁴⁷ Un passage qui ne néglige en aucun cas les problèmes que peut engendrer la *complexité due à l'hétérogénéité* de l'échantillon étudié et, encore moins, les soucis de *comparabilité des mesures* effectuées dans chaque secteur. Mais, qui les confrontent aux *effets réductionnistes de l'homogénéité* de l'échantillon examiné.

Théoriquement, des entreprises appartenant à des secteurs industriels différents ne pourraient faire l'objet d'une observation standard : dont le système de mesure ne tient pas

⁴³C. C. SNOW et D.C. HAMBRICK (1980), op. cit.

⁴⁴Idem.

⁴⁵C.C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit.

⁴⁶La lecture de ce deuxième article nous fait bénéficier de quatorze ans de réflexion supplémentaire sur les "méthodes de terrain". Certaines positions restent inchangées, notamment l'utilisation simultanée de plusieurs méthodes. Cf. C. C. SNOW et D.C. HAMBRICK (1980), op. cit., p. 537, paragraphe. 2.

⁴⁷C. C. SNOW et D.C. HAMBRICK (1980), op. cit., p.532, paragraphe 1.

compte des disparités latentes. Outre cela, on ne peut attribuer une valeur absolue (statique) à des variables qui se situent, le plus souvent, dans un Espace-Temps dynamique. Pour comprendre une démarche organisationnelle, un comportement stratégique et/ou une décision managériale, il faut se référer aux conditions environnementales, aux pratiques industrielles et à la dimension psychologique des acteurs (individus et groupes d'individus) qui sont à l'origine de toute forme d'action ou de pensée. Ce qui signifie clairement que *l'hétérogénéité* d'un champ d'investigation pourrait biaiser l'analyse si la *comparabilité des mesures*⁴⁸ (des variables prises par l'étude) n'a pas fait l'objet d'une recherche minutieuse. Cette recherche doit commencer par la remise à plat des concepts, des définitions et des modèles avant de passer au crible les secteurs visés, industriels ou autres.

Pourquoi la remise à plat des concepts ? Tout simplement, parce que la relativité des concepts (par exemple, Stratégie, Décision stratégique, choix stratégique, etc.) est l'une des caractéristiques notables en Sciences de gestion et que sans cette démarche on risque de tomber, suite à une confusion conceptuelle, dans un embrouillement empirique total et un débat théorique contradictoire.

Pourquoi passer au crible les secteurs concernés par l'étude ? Là aussi, c'est pour connaître les caractéristiques majeures (économiques, financières, professionnelles, syndicales, etc.) et les tendances lourdes qui pourraient affecter les choix et les comportements des unités stratégiques, au sens de H. A. SIMON⁴⁹, et infléchir leurs actions⁵⁰.

Quant à *l'homogénéité* du champ d'investigation, ses principaux inconvénients résident dans le fait qu'elle ne génère pas assez d'informations pour mener une analyse précise et ne favorise guère la *généralisation théorique*⁵¹. Deux objections qui résultent, d'une part, de la réduction du champ d'investigation, et donc de la réduction des cas et comportements observés. D'autre part, de la spécificité intrinsèque de l'échantillon, objet d'observation.

Par ailleurs, l'accès au terrain n'est pas chose aisée. Plus on limite les critères de sélection pour former un échantillon d'observation, plus on risque de se heurter au problème

⁴⁸C. C. SNOW et D.C. HAMBRICK (1980), op. cit., p.532, paragraphe 2.

⁴⁹H. A. SIMON (1993) : "*Strategy and Organizational Evolution*", Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue, Winter 1993, p. 139.

⁵⁰Cf. M. PORTER : "*Choix Stratégique et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.*" Economica, 1982, pp. 52-82 et pp. 138-206. R.-A. THIETART : "*La stratégie d'Entreprise - formulation et mise en oeuvre.*" 4^e tirage, McGraw-Hill, 1988, pp. 85-92. STRATEGOR (1988 et 1993) : "*Stratégie, Structure, Décision, Identité. Politique générale d'Entreprise.*" Inter-Edition, 1988, pp. 377-378.

⁵¹C'est la cas de quelques études menées en stratégie et signalées par C. C. SNOW et D.C. HAMBRICK, op. cit., pp. 531-532.

de "pénurie" ou de refus de la part de certains dirigeants d'organisations, d'ouvrir leurs portes aux chercheurs. A l'opposé, le processus de sélection méthodologique nous prive, sans nul doute, de la contribution empirique de ceux qui voudraient bien répondre à nos questions et, donc, de nourrir nos approches théoriques par des *données empiriques fiables*. Cette fiabilité (des données) trouverait ses origines et son authenticité dans l'esprit de collaboration qui pousse ces dirigeants à ouvrir leurs "trésors"⁵² à certains chercheurs. Ces "trésors" compriment des années d'activité pratique, de données soigneusement gardées et opportunément utilisées, de savoirs fondamentaux et de représentations mentales et sociales évolutives. Des acteurs qui sauraient, si un chercheur sollicite leur coopération, décrire avec précision et sans omission volontaire l'évolution de leurs secteurs d'activité, les caractéristiques spécifiques de leurs environnements (internes et externes) et les acteurs qui y prennent place. L'objectivité n'étant pas toujours au rendez-vous, c'est au chercheur qu'il incombe de déceler le Vrai et le Faux, l'Opinion et le Fait, l'Objectif et le Subjectif⁵³.

Malheureusement, la "Solution" que nous devons apporter au dilemme de l'*homogénéité /hétérogénéité*⁵⁴ du champ d'investigation est éphémère. Ce qui signifie, explicitement, qu'elle n'est pas prête théoriquement⁵⁵. Mais, sur le plan de la pratique le problème est en quelque sorte dépassé. *Une définition théorique précise et sans ambiguïté des concepts et outils d'analyse, une description dans les moindres détails possibles des organisations qui forment un champ d'investigation, un recensement circonstancié des acteurs environnementaux (internes et externes) de ces organisations et une esquisse générale*⁵⁶ *des secteurs auxquels elles appartiennent, devraient endiguer les lacunes de l'homogénéité /hétérogénéité.*

⁵²C'est le terme employé par neuf (9) cadres décideurs sur les trente-quatre dirigeants auprès desquels nous avons administré un questionnaire de recherche sur les pratiques décisionnelles dans les entreprises.

⁵³La combinaison des méthodes dites "**Self-Typing**" et "**Investigator Inference**" constitue un moyen pertinent pour avancer dans le domaine méthodologique afin de valider des données empiriques. Ces deux méthodes ont été proposées par C. SNOW et D.C. HAMBRICK (1980), op. cit., pp. 532-533.

⁵⁴Voir Graphique 1, Les déterminants d'une configuration méthodologique intégrative.

⁵⁵Même si D. MILLER et P.H. FRIESEN (1982, op. cit., p.1027) ont pu développer un modèle mathématique "*to break diverse samples into their homogeneous components using varieties of Q-technique.*" comme réponse à C. SNOW et D. HAMBRICK (1980, op. cit. 532) quand ils disent à ce sujet : "*No simple solution to this problem exist. At this stage of theory development, it would be wise to conduct careful pilot studies of organizations in the different industries before a final sampling plan is prepared*".

⁵⁶L'idéal est de "scanner" les secteurs auxquels appartiennent les entreprises qui constituent l'échantillon d'analyse, mais le temps et les efforts nécessaires à une telle démarche dépassent largement les capacités individuelles. Seul un programme de recherche, avec suffisamment de moyens et de ressources humaines et travaillant sur le long terme, devrait parvenir à un résultat scientifique.

Définir préalablement les concepts d'analyse, équivaut à une mise en commun d'une plate-forme théorique qui permettrait à certains chercheurs, en l'occurrence ceux qui partagent les mêmes préoccupations, de contribuer à l'avancement des travaux de recherche sur la stratégie. Cette contribution commence par une critique générale des propositions avancées par telle ou telle étude afin de vérifier ses *fondements conceptuels*⁵⁷ et son *niveau d'analyse* : à quel paradigme de recherche appartient-elle (l'étude) ? Et quel est son thème et son objectif ? Ces deux questions doivent faire l'objet d'un examen approfondi pour connaître l'apport théorique de cette étude. A travers ceci, la *pré-définition* des concepts d'analyse permet, en amont, une sorte de validation externe des apports théoriques et, en aval, une limitation de la place qu'ils devraient occuper dans le processus d'accumulation des connaissances en Sciences de gestion. Une limitation justifiée par l'analyse des résultats obtenus et du système de mesure des variables clés de l'étude en question⁵⁸.

En définitive, il s'agit de réunir les conditions favorables pour une évaluation externe des données empiriques et des résultats obtenus.

En effet, *l'évaluation externe des résultats* obtenus par une recherche permet de vérifier, entre autres aspects, *l'objectivité et la fiabilité du système de mesure* que le chercheur avait conçu pour observer les variations du phénomène étudié. Ce qui est dynamique : les visions des dirigeants, leurs représentations mentales, leur pouvoir, leurs stratégies, leurs comportements, leurs décisions, l'évolution du secteur, les objectifs des concurrents, leurs positions sur les marchés, etc., ne peuvent, en aucun cas, faire l'objet d'une mesure statique. De même, au relatif on ne peut attribuer une valeur absolue⁵⁹. En effet, certains (une grande partie ?) phénomènes organisationnels, ceux qu'on a tendance à stabiliser pour les besoins d'une recherche expérimentale, font partie de ceux qu'aucun laboratoire ne peut leur garantir les mesures d'isolement, de contrôle ou d'épuration⁶⁰ nécessaires à une compréhension précise et sans faille. Ces phénomènes rejoignent ceux que le physicien A. MOLES (1958, 1990) désignait de "*phénomènes vagues, de choses imprécises, de situations perpétuellement*

⁵⁷Par "*fondements conceptuels*" nous désignons les "*options*" ou les "*niveaux épistémologiques*". Cf. G. KOENIG (1993, op. cit., p. 4) ainsi que l'article de VAN DE VEN et ASTLEY (1992) : "*Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior.*" Wiley, 1992, pp. 427-469.

⁵⁸Ce qui permet aussi de connaître les conditions de reproductibilité d'une étude, de déterminer son degré de généralisation et la nature de sa contribution à l'édifice des Sciences de gestion (confirmative, protestataire, complémentaire ou réconciliatrice des thèses antérieures). Cf. B. PRAS et J. C. TARONDEAU (1979) : "*Typologie de la recherche en gestion*" Enseignement et Gestion, N°9.

⁵⁹Cf. C. SNOW et D.C. HAMBRICK (1980), op. cit., p.531.

⁶⁰Cf. A. MOLES : "*Les sciences de l'imprécis*" Ed. du Seuil, Paris 1990, pp. 9-44.

variables dans lesquelles il faut nous décider, réagir, prendre position".⁶¹ Des "*phénomènes vagues par essence... les concepts qui servent à les énoncer sont eux-mêmes vagues, peut être inadéquats*"⁶².

Quant au système de mesure "*il est nécessaire de les étudier (les phénomènes) en se servant de ce que nous savons sans vouloir nous efforcer de pousser les concepts vers une précision qui en détruit le sens, en développant les relations qui existent entre ces concepts d'une façon rigoureuse, c'est-à-dire conforme aux lois de la raison*"⁶³.

Les deux éléments évoqués ci-dessus, la *pré-définition des concepts d'analyse* et *l'évaluation externe des résultats*, sont d'une extrême importance dans le processus d'évaluation d'une recherche sur la stratégie des entreprises. Ils déterminent le degré de généralisation des résultats obtenus et favorisent l'accumulation des connaissances. Par ailleurs, leur acceptation nous aidera à transplanter les débats scientifiques dans une autre sphère, celle de la *réconciliation* au lieu de celle des *contradictions*. A notre avis, le lien logique déjà évoqué entre la *relativité des concepts d'analyse* et le *système de mesure des variables observées* par le chercheur doit être établi, explicité et exposé à la critique afin d'enrichir les approches, ajuster les mesures et fonder les résultats d'une étude donnée sur la stratégie. En une phrase, une *conceptualisation "adéquate"* et un *système de mesure plus ou moins "précis"* devraient nous fournir des éléments pour appréhender ce qui échappe au positivisme scientifique appliqué aux phénomènes organisationnels.

Mais certaines questions déjà annoncées au début de ce papier méritent d'être posées : peut-on continuer la recherche à partir de données provenant d'un questionnaire, d'un entretien, d'une observation, d'une participation et/ou de plusieurs bases de données, en même temps ? Si oui, quelles sont les *précautions* à prendre durant l'étude et les *réserves* à formuler quant aux résultats obtenus ? Cette deuxième série d'interrogations nous permet d'affiner nos réflexions sur le *Comment*, c'est-à-dire sur la façon de collecter des informations fiables et valides et la manière de les traiter pour en dégager des résultats *scientifiquement construits*.

Afin d'apporter des éléments de réponse, nous souhaitons, dans un premier temps, nous expliquer sur la continuité logique des deux séries de questions, à savoir la problématique de *l'hétérogénéité /homogénéité* soulevée par les travaux de C. SNOW et D.

⁶¹Idem, op. cit., p. 9

⁶²Ibidem, op. cit., p. 12

HAMBRICK et celle de la *Multi-Méthode* soulignée par C. C. SNOW et J. B. THOMAS. Ensuite, nous essayerons de justifier le recours à une ou plusieurs techniques de recherche par l'*objectif* de recherche, lui-même.

Si la problématique de l'*hétérogénéité /homogénéité* d'un champ d'investigation, telle qu'elle est cernée par notre démarche, engage la discussion aux alentours de la *comparabilité des mesures de variables observées* par le chercheur, la deuxième nous oriente vers le *Comment*. En effet, la logique des configurations méthodologiques nous impose, après avoir identifié des variables et établi un système de mesure fiable, d'engager une profonde réflexion sur la *Méthode* pour parvenir à des résultats scientifiquement construits.

Par *Méthode* nous désignons l'*ensemble des procédures intellectuelles et techniques, mobilisées par un chercheur en Sciences de gestion dans le cadre de sa quête de vérité sur le vécu des organisations et les phénomènes qui y émergent et tels qu'il se les représente*. Une définition qui résume notre conception du terme "*méthode*" et qui conditionne son emploi au sein de cette dissertation.

Cette terminologie⁶⁴ fait référence à l'intégration simultanée de deux points importants : l'*état d'esprit* et la *conduite pratique*, quand il s'agit de structurer une étape ou l'ensemble des étapes d'une recherche.

Tout d'abord, il y a les *procédures intellectuelles* qu'un chercheur doit mobiliser afin de pouvoir expliciter et, par-dessus tout, contrôler les Conséquences de ses tendances, voire ses engagements philosophiques vis-à-vis du phénomène étudié (ou série de phénomènes). Cette démarche fait partie de la *méthode*, car cette dernière devrait l'intégrer dans un tout global : le projet de recherche. Certes, les implications philosophiques⁶⁵ sont nécessaires aux *représentations* qu'on se fait de certains phénomènes stratégiques ou autres, mais sans remettre en cause le fameux principe de *neutralité du chercheur*. Ce principe est si cher aux adeptes de la "*scientificité positiviste*" pour qu'ils finissent par se douter de toutes

⁶³Ibidem, op. cit., p. 12

⁶⁴Les littératures, francophone et anglo-saxonne, sur le concept "*méthode*" ne font pas l'unanimité et restent largement disparates sur son contenu. Ainsi, on trouve "méthode", "méthodes", "procédures" et "techniques" indifféremment employées par certains auteurs pour caractériser la phase méthodologique de leurs recherches, ou pour caractériser les phases de choix et de mise en oeuvre d'outils techniques, ou encore pour caractériser la manière avec laquelle ils ont pu observer l'évolution de leurs phénomènes. Pour une idée précise cf. M. GRAWITZ (1993), op. cit., pp. 301-325.

⁶⁵Une conception philosophique telle que celle de l'*unité de la science* implique une *vision naturelle* de tous les phénomènes, y compris ceux des organisations. Les méthodes imposées par cette conception sont dites "*méthodes de science naturelle*". Le *positivisme* comme courant de pensée est une dérivée de "*l'unité de la science*". Les *positivistes* en Sciences de gestion forment ce que A.S. LEE (1991, p. 343) nomme "*modèle de science naturelle de recherche en science sociale*" (*Natural-science model of social-science research*). La formalisation, la quantification et l'expérimentation des propositions sont les mots clés du positivisme. Cf. A.S. LEE : "*Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research*." *Organization Science*, Vol. 2, N°4, 1991, pp. 343-365.

formes de conceptualisation sans passer par leur "*formalisme quantificateur*"⁶⁶. En sciences de gestion, le positivisme est une sorte de mise en oeuvre pratique d'un projet de recherche. C'est-à-dire, le chercheur doit traduire ses représentations par l'application progressive d'un ensemble de *procédures techniques* et pratiques

En réalité, toute *méthode* intègre une ou plusieurs techniques destinées à convaincre son assistance ou fonder la légitimité des apports théoriques et/ou empiriques de ceux qui l'ont utilisé. Il s'agit de "*l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problèmes et de phénomènes en cause*".⁶⁷

En général, l'importance accordée à une technique parmi d'autres dans une recherche en science des organisations est conditionnée par les *choix fondamentaux*⁶⁸ du chercheur. Mais, *la nature et le nombre* de techniques varient selon l'*objectif* de sa recherche.

2.2 Vers une approche intégrative en stratégie.

L'*objectif* d'une recherche pourrait être l'élaboration d'un modèle *descriptif, explicatif, prédictif*⁶⁹, de *classification*⁷⁰ ou encore *exploratoire*. Par ce fait, les techniques de recherche varient en *nature* et en *nombre*. Si l'on vise l'élaboration d'un modèle prédictif, par exemple, la meilleure technique est celle qui assure la précision des mesures alors que pour une approche descriptive c'est celle qui permet de capter la "réalité" des phénomènes organisationnels.

La *recherche documentaire, l'observation, la participation, l'entretien* et le *questionnaire* sont des techniques d'approche *empirique* des phénomènes organisationnels. Toutefois, le choix d'une technique reste largement conditionné par le *niveau de précision*

⁶⁶Des questions épistémologiques soulevées par les positivistes sont relatives au principe de *neutralité* et les conditions de validité de la conceptualisation en matière de recherche sur les organisations. Ces éléments portent sur les prolongements de la dichotomie platonicienne (Idées /Choses) en matière de méthodes de recherche scientifique. La *Méthode* en Sciences de gestion doit être celle de la *découverte* et de l'*invention*. Car le *Réel* et le *construit* nous paraissent inextricablement liés dans la vie d'une organisation, sinon au sein même de la Nature si on se réfère à A. EINSTEIN quand il se prononce sur l'empiricriticisme de Ernst MACH : "*Sa faiblesse, je la vois en ceci qu'il croyait plus ou moins que la science consiste en une simple mise en ordre du matériau empirique ; c'est-à-dire, qu'il ne sut pas reconnaître l'élément de libre construction dans la formulation des concepts. dans un sens, il pensait que les théories se produisent par des découvertes et non par des inventions*" cité par G. KOENIG (1993), op. cit., p. 5.

⁶⁷Cf. M. GRAWITZ (1993), op. cit., p. 302.

⁶⁸D'après G. KOENIG (1993, op. cit.) "...un nombre de choix fondamentaux déterminent les proximités et les distances qui s'établissent entre chercheurs." A travers ces options on peut deviner "*le niveau épistémologique*" auquel il faut situer une recherche en Sciences de gestion afin de pouvoir "*l'apprécier à sa juste valeur*". Comme suite logique, les "*fondements empiriques*" d'une méthodologie de recherche viennent concrétiser ces choix.

⁶⁹C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p. 457.

⁷⁰M. GRAWITZ (1993), op. cit., pp. 350-392.

qu'un chercheur souhaite atteindre et la *capacité de capter la réalité* des organisations⁷¹. Ce qui revient à dire que chaque technique a ses avantages et ses limites.

En effet, une recherche sur les processus de formulation ou de mise en oeuvre de la stratégie ne peut se contenter d'une simple lecture de comptes-rendus, de rapports d'assemblées ou de conseils d'administrations, ni de passer en revue les articles de presse spécialisée ou de bases de données informatisées, quand ces moyens ne font pas défaut. Bien que ces techniques soient d'une importance capitale pour la suite d'une recherche, elles restent insuffisantes, voire stériles dans certains cas. Cette stérilité proviendrait de la distance séparant le chercheur de son *unité d'analyse*. A ce propos, SNOW et THOMAS rapportent, en ce qui concerne l'utilisation de la base de données PIMS, que "*... most researchers who use the data base were not involved in the construction, assessment, or ongoing use of the questionnaire*". Une remarque qui signale le caractère statistique plutôt qu'analytique de telles techniques.

On peut dire la même chose pour l'usage d'un *questionnaire* si le chercheur néglige les mesures "dillmaniennes"⁷² nécessaires pour obtenir un taux de réponse satisfaisant, surtout si on vise la généralisation. Il faut que l'analyse puisse s'étaler sur un nombre important de variables et d'individus, une condition difficile à remplir parfois : "*Low response rates are problematic because they reduce confidence about the extent to which survey results generalize to the population from which the survey is drawn*"⁷³. Ajoutons à cela, la rigidité dans le cas d'un *questionnaire fermé* ou les biais d'interprétation dans le cas d'un *questionnaire ouvert*.

L'usage d'une technique voisine au questionnaire permettrait au chercheur d'obtenir une information précise et une connaissance plus ou moins détaillée sur son champ d'investigation. Il s'agit de l'*entretien* : une technique communicative qu'on peut utiliser dans "*le but de recueillir certaines informations concernant un objet précis*"⁷⁴. Dans le cas d'une recherche sur les processus stratégiques, des *entretiens* avec des acteurs-clés, aux sommets stratégiques, sont indispensables pour s'informer sur des événements concurrentiels, des situations d'opportunités ou de risques, des prises de positions... que le chercheur n'a pu

⁷¹C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p.458.

⁷²Relatif à la "*Total Design Method*" proposée par D. A. DILLMAN dans "*Mail and Telephone Surveys*", Wiley, New York, 1978. L'application de cette technique permet à un chercheur empirique d'améliorer la probabilité d'obtenir un taux de réponse supérieur à la moyenne.

⁷³C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p. 462.

⁷⁴M. GRAWITZ (1993), op. cit., p. 570.

observer directement mais qui restent gravés dans la mémoire de ces acteurs stratégiques. Les biais d'interprétation et de subjectivité sont importants si le chercheur n'est pas averti, car il s'agit dans la plupart des cas d'opinions personnelles, de jugements, etc. portés sur les événements, les groupes et/ou les personnes et rarement sur les *faits*. C'est au chercheur qu'il incombe de séparer les *opinions* des *faits* et le *vrai* du *faux* pour la continuité de ses analyses. C'est à lui de maîtriser certaines techniques d'exploitation des corpus obtenus telles que l'analyse de contenu thématique, des concomitances thématiques et celle des cartes cognitives.

De ce qui précède, on peut dire que le choix d'une technique de recherche sur les pratiques et réflexions stratégiques dépend de la *méthode*, c'est-à-dire de cette dialectique interne qui anime un projet de recherche. Un processus dialectique allant des *choix fondamentaux* du chercheur jusqu'à la définition de ses *objectifs* de recherche. Si sa conception des Sciences de gestion est celle de la précision et du formalisme positiviste, ses objectifs ne seront que ceux qui ciblent la découverte de « vérités (?) » et de « réalités (?) » précises et sans failles. La technique employée au cours de ses investigations confirmera ses choix et sera celle qui permettrait la généralisation de ses résultats de recherche.

Par ailleurs, nous trouvons une autre conception des sciences, celle que nous qualifions de "*réaliste*", qui intègre le *réel* et le *socialement construit* en même temps et à pied d'égalité⁷⁵. Une conception concrétisée par des *objectifs réalistes* au niveau de la recherche dans le champ stratégique ; parfois vagues parfois précis tout dépend des phénomènes observés par les chercheurs. Ne nous arrive t-il pas de nous trouver face à une série de phénomènes vagues, imprécis et en perpétuelle évolution ?⁷⁶ face à des situations dupliquées mais différemment interprétées ?⁷⁷ La réponse que nous livre le physicien A. MOLES et le théoricien en organisations A.S. LEE est affirmative. Elle vient fortifier les recommandations pratiques de C. SNOW et J.B. THOMAS⁷⁸ en matière de recherche sur certains phénomènes organisationnels. En effet, ils préconisent une utilisation simultanée de plusieurs techniques

⁷⁵La perspective socio-cognitive que nous voyons émerger des travaux de Karl E. WEICK nous paraît prometteuse et féconde pour la recherche en management stratégique. L'élaboration du sens, le contrôle de l'action stratégique et leur interdépendance dans le temps et l'espace feront sans nul doute l'objet d'une nouvelle génération de recherche en management stratégique pour les années à venir.

⁷⁶Cf. A. MOLES (1990), op. cit., p.9

⁷⁷Cf. A.S. LEE (1991), op. cit., p.347.

⁷⁸Cf. C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p. 464.

afin de déterminer "*une cause possible donnant lieu à un effet visible (phénomène)*"⁷⁹ par une approche intégrative⁸⁰ et combinatoire⁸¹ au niveau des techniques de recherche.

A travers l'article de D. MILLER et P.H. FRIESEN (1982) qui reprend des travaux ayant marqué la littérature scientifique sur certains phénomènes organisationnels nous avons tiré une conclusion sur les avantages et les inconvénients de quelques techniques de recherche. Par ailleurs, nous avons pu constater avec eux ce qu'ils ont appelé *le dilemme des méthodes*. Avec l'article de C. SNOW et D. C. HAMBRICK (1980) ce sont les problèmes de *mesure* de variables et les recours à de *multiples sources* d'information dans le cadre d'une même étude qui ont attiré notre attention. Il nous restait la question relative à l'usage de deux ou plusieurs techniques au cours d'une étude afin de surmonter les objections formulées à l'égard de chaque technique prise à part.

A propos de l'approche *intégrative* ou l'approche par Multi-méthodes, C. SNOW et J.B. THOMAS rapportent que "*the basic premise of the multimethod approach is that the particular limitations of a given method will be compensated by the counter-balancing strengths of another*"⁸² et que "*the use of multiple methods helps the researcher to confident that observed variance between subjects is a product of subject attributes rather than of method*"⁸³. Par ailleurs, des exemples typiques de cette pratique sont fournis par nos deux auteurs : l'étude de A. CHANDLER sur le tandem stratégie-structure où *entretiens* et *recherche documentaire* se succèdent dans le but d'affiner l'analyse. Les travaux de BOURGEOIS et EISENHARDT sur le processus de prise de décision stratégique où les chercheurs font appel à trois techniques différentes (l'observation, l'interview et le questionnaire) pour les besoins d'une même recherche.

L'usage d'un tel composite de techniques permet d'aborder un même phénomène sous plusieurs angles en même temps, une sorte de "*triangulation*" selon les propos de JICK⁸⁴. Certes, cette triangulation (vue triangulaire ou multi-angulaire) entraîne affinité et richesse au niveau de l'analyse mais aussi une diversité qui la rend complexe et parfois contradictoire. En effet, une approche multi-angulaire révélerait des relations qui pourraient

⁷⁹Cf. A. MOLES (1990), op. cit. «catégories de l'imprécis», p.12.

⁸⁰Cf. A.S. LEE (1991), op. cit., p. 350.

⁸¹Cf. C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p. 474.

⁸²Cf. C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p. 464

⁸³*Idem*.

⁸⁴cité par C. SNOW et J.B. THOMAS (1994), op. cit., p. 464.

paraître, à première vue, comme contradictoires et difficiles à saisir dans leur totalité. De plus, si l'instabilité des résultats obtenus persiste, le doute finira par régner sur la validité interne de la *méthode*, le modèle paraîtrait chaotique et sa portée pratique finira par s'éclipser.

Ainsi, aucune technique ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes méthodologiques d'une recherche. Par contre, si le chercheur consacre une partie de ses efforts pour établir un lien rigoureux (conforme aux lois de la raison) entre les différentes composantes de sa recherche, c'est-à-dire entre ses *choix fondamentaux*, ses *objectifs*, la *nature de ses hypothèses* et ses *techniques*, dans ce cas on peut parler d'une *configuration méthodologique empirique*.

En guise de conclusion

Nous avons présenté d'une façon peu détaillée les développements méthodologiques qui soutiennent et justifient nos préférences quant à l'utilisation d'une approche intégrée et intégrative favorable à l'amorçage d'un processus de stabilisation relative de concepts et outils d'analyse dans le domaine de la stratégie.

Cette stabilisation dans les concepts est utile à la *cumulativité* des connaissances issues des recherches empiriques sur la stratégie et garante de *reproductibilité* et de *généralisation* contrôlée des résultats obtenus. Par ailleurs, le discours sur les pratiques et réflexions stratégiques risque de s'autodétruire si les chercheurs en stratégie ne fixent pas de critères de validation interne et externe aux résultats de leurs travaux.

Le concept de *configuration méthodologique* nous semble parfaitement adapté à ces besoins de stabilisation relative dans la mesure où il permet, d'une part, aux tendances contradictoires d'explicitier leurs déterminants philosophiques, ontologiques et épistémologiques. D'autre part, ce concept permet de vérifier les effets implicites que véhiculent certaines recherches originales en évitant les ambiguïtés et les approximations conceptuelles. Ceci se traduirait par l'émergence d'un univers stratégique partagé entre les chercheurs en matière de lecture et de construction de faits stratégiques.

Références

- ALLOUCHE J. & G. SCHMIDT (1996) : "*Quarante ans d'évolution de la pensée stratégique d'IGOR ANSOFF - 1955/1995. L'imbrication de l'expérience de vie, des choix paradigmatiques et des contraintes d'environnement*" LAREGO, Cahiers de recherche n° 14/96, Université de Versailles Saint-Quentin En Yvelines.
- AVENIER M.-J.(1989) : "*Méthodes de terrain*", Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, n° 14, 1989, pp. 199-218.
- BACHARACH S. B.(1989) : "*Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation*", Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, October, pp. 496-515.
- BIGGART N. W. (1977) : "*The Creative-Destructive Process of Organizational Change. The Case of the Post Office.*" Administrative Science Quarterly, Vol. 22, September 1977, pp. 410-426.
- BOLMAN L. G. & T. E. DEAL (1985) : "*Modern Approches to Understanding and Managing Organizations*", Administration Science Quaterly, Vol. 31, March 1977, pp. 135.
- CAUSER J. P., HARVATOPOULOS & P. SARNIN (1989) : "*Guide pratique d'Analyse des données*", Eds. Organisation, 1989.
- CHANDLER A. D (1962) : "*Strategy and Structure.*", MIT Press, Cambridge, Massachusset, 1962.
- DAFT R. L. & K. L. WEICK (1984) : "*Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*", Academy of Management Review, Vol. 9, n° 2, pp. 284-295.
- DECLERCK R., J. P. DEBOURSE et J. C. DECLERCK (1997) : "*Le Management Stratégique. Contrôle de l'irréversibilité*", Les Editions ESC Lille.
- DESREUMAUX A (1996) : "*Stratégie*", XIII Journées Nationales des I.A.E., 16 et 17 avril 1996, ESUG, Toulouse, pp. 67-102.
- DEWAR R. & J. HAGE (1978) : "*Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation : Toward a Theoretical Synthesis*", Administrative Science Quarterly, Vol. 23, 1978, pp. 111-136.
- DILLMAN D. A. (1978) : "*Mail and Telephon Surveys*", Wiley, New York, 1978.
- GRAWITZ M. (1993) : "*Méthodes des sciences sociales*", 9 em. édition, DALLOZ, 1993.
- H. MINTZBERG H. (1978) : "*Patterns in Strategy Formation*", Management Science, Vol. 24, 1978, pp. 934-948.
- HALL R. (1976) : "*A system Pathology of an Organization: The Rise and Fall of The Old Sturday Evening Post*", Administration Science Quaterly, Vol. 21, 1976, pp. 185-211.
- KOENIG G. (1993) : "*Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles*", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, novembre 1993.
- LEE A. S. (1991) : "*Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Recherche*" Organization Science, Vol. 2, n° 4, pp. 342-365.
- LIEBESKIND J. P.(1996) : "*Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm*", Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 93-107.
- MARTINET A. C. (1991) : "*Alice au pays des merveilles ou la Stratégie à la croisée des chemins ?*" Papier de Recherche G 91/3, IAE de LYON.
- MILLER D & P. H. FRIESEN (1982) : "*The longitudinal Analysis of Organisations. A Methodological Perspective*" in Management Science, Vol. 28, n° 9, September 1982, pp. 1013-1034.
- MINTZBERG H. & ali. (1976) : "*The Structure of Unstructured Decision Processes*", Administrative Science Quaterly, Vol. 21, 1976, pp. 246-275.
- MOLES A. (1956) : "*La création scientifique*", Thèse de doctorat ès-lettres, Université de Paris, Edition RENE KISTER, Genève, 1956.

- MOLES A. (1990) : "*Les sciences de l'imprécis*", Ed. du Seuil, Paris 1990.
- PETTIGREW M. (1975) : "*The Politics of Organizational Decision-Making*" Tavistock, London, 1975.
- PORTER M. (1982) : "*Choix Stratégique et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*", Economica, 1982.
- PRAHALD C. K. et G. HAMEL (1990) : "*The core competence of the corporation*", Harvard Business Review, Mai-Juin 1990, pp. 79-91.
- PRAS B. et J. C. TARONDEAU (1979) : "*Typologie de la recherche en gestion*", Enseignement et Gestion, n° 9, 1979.
- SIMON H. A. (1993) : "*Strategy and Organizational Evolution*", Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue, Winter, 1993, pp. 131-142.
- SNOW C. C. & D. C. HAMBRICK (1980) : "*Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems*", Academy of Management Review, Vol. 5, n° 4, 1980, pp. 527-538.
- SNOW C. C. & J. B THOMAS. (1994): "*Field Reasearch Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Bulding and Testing*", Journal of Management Studies, Vol. 31, n° 4, pp. 457-479.
- STARBUCK W. H. (1968) : "*Organizational Methamorphosis*" In MILLMAN & HOTTENSTEIN Eds., « Promising Reseach Directions », Academy of Management, 1968, pp. 113-122.
- STRATEGOR (1988 et 1993) : "*Stratégie, Structure, Décision, Identité. Politique générale d'Entreprise*", Inter-Edition, 1988.
- THIETART R.-A. (1988) : "*La stratégie d'Entreprise - formulation et mise en œuvre*", 4èm. tirage, McGraw-Hill, 1988.
- VAN DE VEN A. H. & W. G. ASTLEY (1992) : "*Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior*", In VAN DE VEN & JOYCE : « Perspectives on Organizational Design and Behavior », Wiley, 1992, pp. 427-477.
- WEICK K. E. (1989) : "*Theory Construction as Disciplined Imagination*", Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, pp. 516-537.

