

Curchod Corentin (2005) "Academy of Management, Honolulu 2005", *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, novembre, pp. 6-9

Sommaire

1
De l'ennui organisationnel
H. Dumez

2
Untidy or Untractable? G.B. Richardson's view of economics
P. Duguid

6
Academy of Management, Honolulu 2005
C. Curchod

9
Retour sur la théorie des ressources
C. Depeyre

15
Comment bien structurer un abstract
pour Organization Studies ?
R. Maniak

17
Quelques considérations
à propos de l'utilitarisme du doctorant
H. Dumez

20
Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Academy of Management, Honolulu 2005

L'élite du management s'était donné rendez-vous du 5 au 10 août à Honolulu pour acquérir une nouvelle vision du management au XXI^{ème} siècle.

AEGIS rend compte

Écrire, disent-ils

Ce samedi 6 août au matin commence par la question de la question de recherche. Andrew Hargadon de l'U.C. Davis et Stephen Barley (Stanford University), animateurs d'un atelier d'écriture en recherche qualitative, proposent une réponse autour de quatre éléments : « phenomenon », « focus », « theory » et « gap ». La question de recherche doit contenir ces quatre éléments. Et si l'on se pose la question de la question de recherche, c'est parce qu'elle est trop souvent le talon d'Achille de la recherche qualitative. Combien d'articles refusés à cause d'une absence de question de recherche ou d'une mauvaise question de recherche ? D'ailleurs, puisque l'on parle des faiblesses des recherches qualitatives, il faut ajouter l'absence de protocole de recherche explicite, de « *research design* » ou « *process* ». Un remède simple consiste à imiter la forme d'un article que l'on aime. L'apprentissage, c'est d'abord imiter les maîtres. Et ne pas se décourager. Car si la phase de recherche proprement dite, aller sur le terrain, rencontrer des gens, observer, etc. paraît facile et amusante, la suite l'est moins : pour faire émerger quelque chose d'intéressant de ces terrains, il faut écrire, réécrire, re-écrire. C'est justement le moment où les collègues quantitativistes, après une phase ingrate de recueil de données, se sont mis sur des rails et rédigent selon un format largement pré-défini. Soupe à la grimace et découragement d'un côté, petit lait et sourires vainqueurs de l'autre. Et de surcroît, à la fin, tout doit tenir dans un petit article d'une trentaine de pages.

Pour faciliter cette phase d'écriture et de présentation, il faut parler : parler avec des gens de confiance, qui comprennent la difficulté à faire émerger une idée d'un terrain et à la traduire en un article académique. Au départ, le mieux est de trouver un comparse prêt à critiquer, remettre en cause, pointer du doigt la bonne idée, inciter à la creuser... Ce qui suppose qu'en contrepartie, le premier accepte lui aussi de lire et de critiquer les travaux du second. Puis vient le temps d'élargir progressivement le cercle : des groupes de discussion, des collègues-amis, des connaissances, des conférences, puis, ultime étape, la soumission à la revue. C'est par la confrontation à une critique constructive et par la ré-écriture que s'élabore une recherche « qualitative », d'où la nécessité d'une approche « collective », comme le soulignait l'intitulé de la session : « *tapping the community in qualitative research: a collective approach to research and writing* ». C'est d'ailleurs par binôme que nous avons travaillé dans cette session, à écouter l'autre présenter sa recherche, à l'interroger, lui faire préciser certains points, s'intéresser à ses questions, reformuler avec lui son sujet, son objet, sa question de recherche... Puis, autour d'une table de 8 personnes, chacun fait le bilan de la discussion en binôme et là, c'est toute la table qui commente, interroge, reformule... Une

expérience de « communauté » à poursuivre chacun dans son institution, son pays ou même au niveau international en se composant un réseau de collègues-amis avec qui échanger.

D'abord le terrain, la théorie ensuite : un conseil d'expert

Écrire et ré-écrire permet de s'approprier son terrain. Et de l'interpréter. Un marché, par exemple, peut être vu comme une série d'actions guidées par des cadres (framings), des attributs, des symboles, des signes, des étiquettes (labels). Violina Rindova (University of Maryland) décrit le processus des échanges marchands comme une série de « concepts-actions ». C'est alors au chercheur de savoir interpréter les signes renvoyés par le marché. L'originalité d'une recherche tient certainement à la volonté du chercheur de creuser sur la durée un terrain de recherche, quitte à n'avoir qu'un seul terrain. Quand Robert Burgelman (Stanford University) décrit les processus stratégiques d'Intel, les décisions qui n'en sont pas et les coups de génie qui sont des coups de hasard, c'est grâce à son implication long terme sur un terrain. Et il n'est pas besoin de littérature pour analyser et interpréter de manière originale : « *go thoroughly in your empirical stuff and then find your literature, otherwise you will be overwhelmed and think that everything has been already said !* » explique Burgelman dans une session intitulée “Conversations on strategy process”.

Enseigner avec des cas

Les études de cas utilisées dans la recherche peuvent être réutilisées dans l'enseignement. Mais il faut alors prendre en compte la personnalité de l'étudiant. C'est pourquoi Vicky Crittenden, (Boston College), demande systématiquement à ses étudiants en début de cours de répondre individuellement et par écrit à des questions comme « quelles sont vos valeurs, vos attitudes, comment percevez-vous votre rôle dans la classe ? », ce qui permet lors des études de cas de mettre en valeur certains traits de personnalité des uns et des autres. Le rôle du professeur consiste alors à lancer la discussion par des questions motivantes, à animer cette discussion et à la clore de telle manière que les étudiants aient le sentiment d'avoir appris quelque chose d'important. Dans cette session, intitulée « *developing and using cases in teaching, an experiential workshop* », les quelques européens présents dans la salle reviennent à des questions plus basiques, comme « avant de développer la personnalité de l'étudiant, on se demande déjà comment leur faire lire les cas à l'avance ». Visiblement, ce problème ne concerne pas tellement les étudiants américains, qui préparent, jouent le jeu, participent tellement qu'il faut limiter le nombre et le temps de leurs interventions, acceptent même de rentrer dans des « jeux de rôle » pédagogiques comme celui expérimenté lors de cette session : une personne joue l'employée réfractaire et une autre la supérieure hiérarchique dans ce que l'on pourrait appeler un « match d'improvisation » guidé par un cas et commenté par le professeur. Mais revenons à notre question : comment fait-on pour que les étudiants lisent les cas à l'avance ? Simple : faire un quiz sur le cas ou désigner au hasard un étudiant auquel on pose des questions précises. Sur ce point, donc, rien de bien nouveau.

Le management du 21^{ème} siècle : retour vers le futur

La « Nouvelle Vision du Management pour le 21^{ème} Siècle », thème de la conférence, passe obligatoirement par des questions sur l'éthique du management. La difficulté consiste à trouver, justement, quelque chose de nouveau à dire sur l'éthique du management. Michelle Duffy, (University of Kentucky), dans un exposé stimulant, propose d'associer les notions de « désengagement moral » et « d'identification sociale » pour expliquer comment un individu peut progressivement adopter un comportement déviant sans même s'en rendre compte. La session, intitulée « *Visions for Ethics in the Next Century: Developments in Ethical and Unethical Behavior* » place l'éthique à un niveau individuel, loin de la classique approche par les parties prenantes qui place l'éthique au niveau de l'entreprise.

La « nouvelle vision » viendra-t-elle des concepts les plus anciens du domaine ? Prenons le concept de « rente » discutée par Rumelt dans les années 80. La question de la « création » et de « l'appropriation » de rente reste ouverte. Comment dans le même temps une entreprise peut se créer une rente pour elle-même et laisser les parties-prenantes s'approprier une part de cette rente ? Dans la session intitulée « *rent appropriation vs. rent creation : a dialogue within the resource-based view* », on se situe délibérément à un niveau conceptuel, loin des études de terrain, et l'on revient au basique : bilan et compte de résultat. Marvin Lieberman, (U.C.L.A). propose un schéma compréhensible qui permet de calculer de manière simple et claire la création et l'appropriation de rente par les parties prenantes. On avait tendance à oublier que l'entreprise, c'est aussi des chiffres et des comptes.

La « nouvelle vision » passe aussi par de nouvelles théories. Mais développer de nouvelles théories n'est pas une tâche facile. Edwin Locke, (University of Maryland), insiste sur la nécessité de ne pas se noyer dans les idées : l'important est de trouver la «one single core idea» que l'on creuse et que l'on exploite. Pour construire à partir de la bonne idée une théorie, il faut consacrer toute une carrière. Henry Mintzberg, (McGill University) critique les business schools qui n'incitent guère, selon lui, à la prise de risque. Sans prise de risque, pas de nouvelle théorie. Jay Barney, (Ohio State University) explique qu'aujourd'hui, aucun journal de rang A ne prendrait le risque de publier un article proposant une nouvelle théorie. Conclusion de la session intitulée « *opportunities and challenges in developing new management theory : processes used by top scholars* » : les jeunes chercheurs peuvent se faire du souci car il vaut mieux aujourd'hui rentrer dans un cadre pré-établi. Ceux qui souhaitent innover doivent prendre leur temps et accepter de ne rien publier pendant des années.

Connaissance et innovation

La dynamique des organisations pose des problèmes conceptuels qui ne peuvent être résolus que par des études de cas en profondeur. Kathleen Eisenhardt, (Stanford University), s'interroge sur la notion de compétence et d'avantage concurrentiel dans une optique dynamique. Pour elle, l'analyse dynamique des organisations passe par le concept de compétences dynamiques ou « *dynamic capabilities* », c'est-à-dire « the ability to sense and then seize new opportunities and to reconfigure and protect knowledge assets, competencies and complementary assets to achieve sustained competitive advantage ». Ce concept est supposé éclairer les études longitudinales, trop sou-

vent purement descriptives. La session, intitulée « *dynamic capabilities: the causes, consequences and challenges of change* » a pour objectif de lancer un nouveau programme de recherche sur ce thème. David Teece, (Université C. Berkeley), s'interroge sur le rôle des managers dans cette dynamique : leur rôle est de prévenir les failles de marché au sens de Williamson, de façonner les marchés, en retour d'être façonnés par eux, et d'inventer de nouveaux business models. Mais comment cela se passe-t-il concrètement ? Pour Margaret Peteraf, (Dartmouth College), le programme de recherche devra donner une nouvelle réalité au concept de « fit » : comment l'entreprise parvient-elle dans la durée à faire tenir ensemble les actifs, la structure et les processus de manière cohérente ?

Le temps et l'espace. Pour comprendre la dynamique de l'innovation en entreprise, Ronald Burt, University of Chicago, propose une géographie de l'innovation. Il fait l'hypothèse que l'innovation survient plus facilement au centre des réseaux, c'est-à-dire chez les intermédiaires, plutôt qu'en périphérie. Cette hypothèse se confirme dans les différents tests effectués. Du coup, il est essentiel de comprendre la stratégie des intermédiaires : ont-ils des plans d'action pour repérer les trous structurels ? Accèdent-ils à une position centrale par hasard ? Faut-il être dans une position d'intermédiaire pour innover ? Pour être un expert ? La session, intitulée « *Brokering innovations* », invite à adopter une vision spatio-temporelle des réseaux afin de mieux comprendre l'innovation.

Innover, c'est aussi s'adapter : lorsqu'une grande banque d'affaires se trouve prise dans les attentats du World Trade Center, perd ses données, ses fichiers, son matériel informatique, ses locaux, comment fait-elle pour rebondir ? Daniel Beunza, (Pompeu Fabra University), qui a vécu cette histoire, raconte comment l'entreprise a complètement reconfiguré ses réseaux d'employés, de machines, ses relations, ses connexions, afin de réparer les innombrables cassures dans le système. Selon lui, cette « génération de redondances » constitue une innovation, car en cherchant une continuité dans l'activité, elle a également reconfiguré celle-ci.

L'avant-garde

Le chercheur décrit et analyse ce qu'il voit. Pourquoi alors ne montrerait-il pas ce qu'il a vu ? La technologie moderne permet de filmer et de photographier en numérique, de diffuser ces images dans le monde entier par Internet. Pourquoi les recherches ne font-elles pas une plus grande place à l'image ? Pourtant, lorsque l'on va en Inde, comme Paul Goodman (Carnegie Mellon University), pour étudier un système de transport de paniers repas préparés par chaque foyer et distribués individuellement sur le lieu de travail, tout ceci se faisant à bicyclette, sans aucun moyen logistique moderne et pourtant sans aucune faille, un petit film paraît plus clair qu'un long discours pour expliquer comment cela fonctionne. Mais le film peut également révéler certains points, comme l'absence de restaurants dans la ville. Le film suggère aussi une ambiance et aide le lecteur – pardon, le spectateur – à s'approprier le cas dont il est question. Reste des questions en suspens : comment « publier » un film dans une revue ? Comment le chercheur choisit-il les images qu'il montre ? Quel est son objectif ? Décrire ? Analyser ? Convaincre le lecteur ? Dans cette dernière session, intitulée « *Visual Presentation in the research process* », alors que 90% des participants avaient déjà quitté le grand centre de conférence pour profiter des plages d'Honolulu ou pour

prendre leur avion, on pouvait entrapercevoir comme une « nouvelle vision » pour la recherche en management du 21^{ème} siècle. Mais nous n'étions plus que 5 dans la salle pour nous en rendre compte !

Bruce Kogut récompensé

Et pour ceux qui ont su innover, la récompense finit toujours par arriver. Ainsi Bruce Kogut (Insead) reçoit le prix « *Booz Allen Hamilton Strategy and Business Eminent Scholar in International Management* » pour ses travaux sur la diffusion internationale des modèles nationaux de management et sur le rôle des institutions dans cette diffusion. ■

Corentin Curchod

Université Paris I

Curchod Corentin (2006) "Academy of Management 2006 : six jours dans la ville de John Pemberton et de Martin Luther King Jr.", *Le Libellio d'Aegis*, volume 2, n° 3, automne, pp. 32-35

Sommaire

2

What Makes People Tip Motivation and Predictions
D. Gambetta

10

DOSSIER SPECIAL HANNAH ARENDT

Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale

Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise

H. Dumez

32

Academy of Management 2006 :
six jours dans la ville de John Pemberton et de Martin Luther King Jr.
C. Curchod

36

Notes de séminaires
H. Dumez

40

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Academy of Management 2006 : six jours dans la ville de John Pemberton¹ et de Martin Luther King Jr

Une histoire de cochon

Imaginons... Un beau jour, je débarque chez vous avec un cochon et je vous dis « ce cochon peut parler ». Vous seriez certainement dubitatif : « ah oui ? Alors qu'il parle ! ». Et là, imaginez, je remue les mains, le cochon regarde, et il se met à parler. « Ah, c'est un beau cas, soumettons-le à une revue scientifique ! » diriez-vous, enthousiaste. Quelle position adopteraient des rapporteurs ? L'alternative est simple : « Ce n'est qu'un cochon. Il faut avoir un échantillon plus large, et là, ce sera représentatif » ou « c'est une observation très intéressante. Mais il manque une contribution théorique ». « Ah mais, ah mais... », vous exclameriez-vous, « ...ce cochon PARLE ! C'est tout de même extraordinaire. C'est une contribution empirique, un cochon qui parle ».

Certes, les neurologues ont une habitude des cas particuliers : des pathologies bien définies – on peut supposer que ce cochon est un cas pathologique – peuvent nous apprendre beaucoup. Les petits échantillons, et même les cas uniques, sont alors facilement justifiables. En gestion, les cas n'ont pas ce statut de « pathologie ». Il faut alors réfléchir à quel statut on doit donner à un cas de gestion.

C'est avec cette petite histoire et ces interrogations lancées par Nicolaj Siggelkow de la Wharton School que s'est ouverte, pour moi, l'Academy of Management 2006 à Atlanta. Avec 6737 participants venant de 71 pays, plus de 3000 papiers présentés et plus de 300 symposium, le centre d'Atlanta était devenu, le temps de quelques jours, comme une cour de récréation pour chercheurs en management qui, la plupart du temps, discutaient « *knowledge, action and the public concern* » (thème de la conférence) dans les trois hôtels réservés pour l'occasion. Avec trois jours de « *workshops* » et trois jours de « *paper session* », chacun avait le temps de naviguer entre les thèmes et trouver ce qui lui convenait.

Mais revenons à notre cochon. Ou plutôt, laissons-là le cochon pour parler de poisson.

Une histoire de poisson

On raconte que le zoologiste et géologue suisse Jean-Louis Agassiz avait une bien étrange méthode d'enseignement. Il donnait à ses étudiants une boîte en métal contenant un petit poisson et leur demandait de l'étudier sans utiliser d'artifice de quelque nature et sans l'endommager. Les étudiants pensaient qu'il ne s'agissait pas de science mais essayaient de bien faire le travail. A chaque fois qu'ils revenaient vers le maître et que celui-ci leur posait des questions sur le poisson, ils étaient incapables de répondre. Des dizaines d'heures, les étudiants s'échinaient alors sur le pauvre poisson

qui leur paraissait de plus en plus répugnant et toujours, ces remarques cinglantes d'Agassiz « vous n'avez pas regardé avec attention ! », « vous avez deux yeux, deux mains et un poisson et vous ne voyez rien ». On raconte qu'un des étudiants s'effondra quand Agassiz lui posa cette question : « Pouvez-vous dire avec certitude que le poisson a deux parties symétriques avec les mêmes organes de part et d'autre ? », « je n'ai même pas vu ça » répondit l'étudiant, « ah, je comprends maintenant à quel point je n'ai rien vu jusqu'ici ! ». Et Agassiz : « c'est beaucoup mieux. Alors vous êtes prêts : laissez-là le poisson, rentrez chez vous, et vous aurez des réponses à toutes mes questions demain matin ». Et en effet, les étudiants ayant laissé le poisson tranquille (enfin !) revinrent avec des réponses très claires aux questions les plus difficiles. La leçon d'Agassiz ? Tous ces étudiants ont pris un crayon le soir chez eux et ont essayé de dessiner, de « revoir », de re-conceptualiser ce poisson. « Le crayon est le meilleur des yeux » disait le professeur.

Une histoire de perception

Quand Karl Weick de l'University of Michigan raconte cette histoire, c'est pour nous en rappeler une autre : le désastre de Mann Gulch. Son intérêt pour cette tragédie² a conduit à faire de la mauvaise science – ou en tout cas, c'est ce que peuvent penser beaucoup de gens – puisqu'il n'a pas donné de « loi » qui empêcherait une telle catastrophe et qu'il généralise de manière effrontée à partir de ce cas unique. Pire : il n'a même pas observé lui-même ce cas, puisqu'il n'y était pas. Il a lu, il a interrogé des pompiers, il est allé sur la scène du drame pour vérifier l'histoire mais il n'y était pas.

Pour Karl Weick, le travail qualitatif, et en particulier l'étude de cas, consiste à associer des perceptions avec des conceptions : la conception aide à voir ce que l'on perçoit et la perception donne de la matière à la conception. Comment alors adapter la leçon d'Agassiz à notre propre travail de recherche ?

Cinq conseils. Premièrement, prendre du recul avec le cas en lisant autour ou sur les cas choisis, car cela apporte de la richesse. Deuxièmement, lire avec des théories à portée de mains car les théories aident à aborder la richesse des cas. Troisièmement, comparer avec d'autres cas apporte encore plus de richesse. Quatrièmement, si les choses paraissent simples, c'est que l'on n'apporte pas suffisamment d'attention au cas. Cinquièmement, le crayon est le meilleur œil, mais il faut éviter d'écrire le verbe « être » car il rend aveugle. Ainsi, Dodge de Mann Gulch n'est pas taciturne : il donne des ordres sans explication, il suppose que les gens voient ce qu'il voit, il se méfie des mots, il surestime les compétences de son équipe, etc. Les choses prennent du sens quand elles sont dites, avec une richesse de mots. « Cherchez-vous à prouver quelque chose ? » lance quelqu'un dans la salle. « Non », répond Karl Weick, « si ce n'est l'existence du cas lui-même. Le cœur de mon travail, c'est de trouver des interprétations plausibles. »

Une histoire de publication

Retour sur terre. John Wagner de Michigan State University et membre du comité de rédaction de ASQ explique comment publier des études de cas dans cette prestigieuse revue. Entre autres, retenons quelques exigences : la question de recherche doit être théoriquement fondée, la méthode doit être suffisamment explicite pour

qu'un chercheur extérieur puisse répliquer la recherche, les résultats doivent être empiriquement fondés et les cas doivent parler d'eux-mêmes. Le chercheur doit travailler comme un détective qui essaye de retrouver des causalités derrière un mystère.

Une histoire de contemplation

Le samedi, un démarrage en douceur s'impose. Je choisis de m'intéresser à l'art comme un outil d'enseignement du management. Il est alors question de méditation, de spiritualité et de création artistique comme mode d'éducation. Des étudiants qui conçoivent eux-mêmes une œuvre d'art seraient, nous dit-on, mieux préparés à comprendre leur place dans le monde managérial auquel ils se destinent. L'étude des poètes, également, donne à voir l'entreprise dans ses aspects humains. Il faut revenir aux valeurs de la contemplation, de l'esthétique et de l'éthique pour former les leaders responsables de demain. Pour cela, il faut soi-même en tant qu'enseignant, faire une introspection pour comprendre ce que l'on attend, parfois inconsciemment, des étudiants. Et ne pas hésiter à bousculer les schèmes établis.

Une histoire de répartition

Encore un peu planant dans un nuage de fumées douces, je m'aventure chez ceux que je vois comme les hippies de la *business strategy* : les tenants de la « *stakeholder view* ». Mais là, Thomas Donaldson, de University of Pennsylvania, a vite fait d'éteindre les narguilés : la *stakeholder view* est descriptive (comprendre comment les institutions se comportent), instrumentale (comprendre quel X est nécessaire pour obtenir Y) ou normative (comprendre comment le monde devrait être). Sybille Sachs, de la University of Applied Science (Zurich), pose une question fondamentale : comment identifier les parties-prenantes stratégiquement importantes ? La réponse la plus simple consiste à dire que de tels acteurs sont ceux qui contribuent à la capacité de création de valeur de l'entreprise focale, que ce soit de manière directe sur le bénéfice ou indirecte sur le niveau de risque que prend cette entreprise. Joseph Mahoney, de l'University of Illinois, revient sur cette question : l'approche par les parties-prenantes aide à changer les pratiques car elle peut aider à construire une théorie en stratégie d'entreprise sur la distribution de la valeur économique créée dans un écosystème d'acteurs. Mais elle souffre d'une image « hétérodoxe » au sein du champ, ce qui décourage de nombreux doctorants à l'investir. Il faut donc normaliser cette approche en la rattachant à des champs de la micro-économie pertinents, comme la théorie des contrats, des droits de propriété, de l'agence, etc.

« Ne risque-t-on pas alors de perdre ce qui faisait l'essence de la théorie : une vision libertaire du management ? » « Certes » explique Joseph Mahoney « mais faire progresser une théorie suppose de la faire, d'une manière ou d'une autre, rentrer dans un champ établi. On n'a plus le choix : pour opérationnaliser la *stakeholder view*, on doit la rattacher à des problématiques usuelles de stratégie ».

Autre question ? Une main se lève... Brouhaha dans la salle : Edward Freeman lui-même, reconnaissable à sa grande barbe, demande la parole. « *Est-il vraiment utile, demande-t-il, de distinguer entre normatif, descriptif et instrumental ? Pour moi, l'ap-proche par les parties-prenantes, c'est managérial. Le management ne peut-il pas constituer une synthèse de ces trois catégories quand on adopte une approche par les parties-*

prenantes ? » « Il est nécessaire, répond Tom Donaldson, de distinguer entre ces trois approches et surtout, de ne pas les mélanger car elles supposent des approches épistémologiques et méthodologiques différentes ».

A table !

Assez parlé, il est maintenant l'heure de manger. Et Karen Locke du College of William and Mary, propose quelques recettes. Ou plutôt quelques conseils entre le moment où le plat sort du four et le moment où il est servi. Contrairement à ce que l'on peut penser, on ne sert pas directement à ses invités un plat qui sort du four, car ils risquent d'être déçus. On prépare des échantillons du plat que l'on fait goûter à d'autres cuisiniers, on tente de comprendre leur réaction, d'en faire sens et d'ajuster le plat en fonction de ce qui leur paraît intéressant, de ce qu'ils ne comprennent pas, etc. On prépare alors un nouvel échantillon du plat, fidèle à l'esprit originel mais ajusté, et on le soumet au chef cuisinier. Il est important ici de rester fidèle à ses convictions : si l'on aime l'épicé, alors il faut faire de l'épicé sans essayer de séduire les amateurs de douceur. Ensuite, les commentaires du chef cuisinier supposent de retravailler le plat, même si l'on est en désaccord avec certaines de ses suggestions. Ajuster est alors le maître mot. Enfin, il ne faut pas oublier qu'un plat n'est jamais terminé : il est servi.

Lundi, la conférence commence pour de bon, avec les « *paper sessions* ». Il y sera question, pour moi, de dynamique de marché.

Dynamique des marchés et chaînes de valeur

Un marché dont la dynamique paraît intéressante est celui de l'informatique. Toute la valeur du marché était, dans les années 60, concentrée dans les mains de quelques grosses entreprises. En trois décennies, cette valeur a explosé entre de multiples acteurs oeuvrant dans des secteurs très différents et a augmenté continuellement au cours de cette période. La question que se pose Carliss Baldwin, de Harvard University, est la suivante : pourquoi n'assiste-t-on pas à une stabilisation du secteur autour de quelques géants ? La réponse qu'elle donne mobilise la notion de connaissance architecturale. L'idée est la suivante : tout marché est le fruit de connaissances développées au cours du temps et ayant donné naissance à des produits. L'informatique est ainsi née de connaissances multiples qui ont donné naissance à de multiples produits complémentaires et indépendants. L'architecture de la connaissance en informatique, comme celle du marché qui en découle, est caractérisée par une grande modularité. Pour Carliss Baldwin, cette structure modulaire du marché explique à la fois l'explosion de la valeur totale créée par l'industrie entre de multiples acteurs et aussi son augmentation. Autrement dit, l'architecture de la connaissance à l'origine d'un marché conditionne la dynamique de la création de valeur de ce marché. On assiste alors à des stratégies de capture de valeur qui sont également des stratégies de capture des connaissances « goulot d'étranglement », c'est-à-dire des connaissances qui conditionnent l'utilisation des autres modules de connaissances³.

Les stratégies de capture de valeur concernent aussi bien une concurrence au niveau des produits qu'au niveau des ressources : contrairement à ce que la théorie des ressources suppose, les différences entre les firmes ne sont pas le fruit d'une supposée

idiosyncrasie initiale mais d'une lutte acharnée pour l'appropriation des ressources et la « *customization* » de ces ressources par chaque acteur pour éviter toute imitation par les concurrents. Ce processus coûteux de différenciation en interne par des ressources achetées sur le marché est un des domaines de recherche de Michael Jacobides de la London Business School⁴.

La théorie des ressources, justement, est-elle encore utile pour comprendre la dynamique des industries ? Pour Jay Barney, de Ohio State University, il est déjà impressionnant qu'un papier théorique écrit en 1982 ait eu une telle descendance, avec une recherche croissante de rigueur par rapport à l'article initial, des tests empiriques nombreux et des affinements théoriques de plus en plus sophistiqués. Il est évident, selon l'initiateur de cette théorie, qu'elle est appelée à évoluer vers des modèles incorporant à la fois l'offre et la demande, l'hétérogénéité et l'imitabilité, l'équilibre et l'évolution, l'entreprise focale et ses « *stakeholders* ».

Il reste donc beaucoup de choses à apprendre sur la dynamique des marchés. En particulier, il nous faut encore explorer le lien entre chaîne de valeur et marché : les changements dans les chaînes influent la manière dont le travail est divisé sur le secteur. Plus précisément, la division du travail est la conséquence de luttes stratégiques intenses entre les différents acteurs du secteur, à tous les niveaux de la chaîne. On peut ainsi définir une architecture du secteur liée à la chaîne de valeur « globale » du secteur et affiner la notion d'avantage concurrentiel par l'adjectif « architectural ». Michael Jacobides présente un stimulant outil de mapping dynamique sectoriel appliqué au secteur du PC, montrant l'évolution des positionnements des différents acteurs sur une chaîne de valeur sectorielle elle-même en évolution permanente.

Sur ce même thème, Kathleen Eisenhard, de Stanford University, s'interroge sur la manière dont les entreprises font évoluer les marchés, et en particulier sur la différence entre les firmes en place et les firmes nouvellement créées par un entrepreneur : dans quelle mesure une firme en place peut-elle créer un marché nouveau ? Quelle différence avec le cas où un entrepreneur innove et crée ainsi un nouveau marché ? Faut-il être innovateur pour créer un marché ? Comment expliquer que beaucoup d'acteurs veulent façonner le marché à leur avantage et que peu d'entre eux y parviennent ?

Le changement est-il endogène ? Anita McGahan de Boston University, discutante lors d'une session, pose cette question et montre que ToysRUS ou Microsoft manipulent la structure de leur marché à leur propre avantage. Par ces manipulations, ils catapultent toute l'industrie dans de nouvelles trajectoires.

D'autres questions...

D'autres questions ont été posées durant ces sessions, trois jours durant. Retenons :

- Selon quelles dimensions l'évolution dans le traitement des « *stakeholders* » influence-t-elle l'évolution de la chaîne de valeur et ainsi de tout un secteur ? Peut-on, d'ailleurs, identifier un chemin type dans l'évolution des relations *stakeholders* - firme focale ?⁵
- La dynamique se traduit dans les relations faire et faire-faire inter-entreprises et donc dans la définition des frontières des firmes. Mais la dichotomie usuelle suffit-elle pour comprendre la manière dont se dessinent les frontières ? Comment les frontières des firmes et les frontières des secteurs évoluent ensemble ?⁶

- Pourquoi les progrès dans les systèmes d'information n'entraînent pas systématiquement une désintermédiation des échanges et ainsi un raccourcissement de la chaîne de valeur ?⁷
- Pourquoi le commerce équitable aboutit-il à une désintermédiation de la *supply chain* ? Dans quelle mesure cette désintermédiation est créatrice de valeur pour les producteurs, pour les firmes multinationales du secteur et pour le client final ?⁸

On dit parfois que la motivation des chercheurs tient plus aux questions qu'ils peuvent se poser qu'aux réponses qu'ils espèrent donner. Si cela est vrai, les habitants d'Atlanta, qui ont vu repartir, parfois avec les badges encore accrochés à leur chemise, les milliers de participants à la conférence ont dû remarquer dans leurs yeux ou leurs sourires comme une envie d'en découdre, une motivation renouvelée. Mais, habitués par leur histoire aux personnages portés par l'ambition ou les idéaux, ils se sont certainement dit « c'est la magie d'Atlanta qui a opéré ». ■

Corentin Curchod

Université Paris I

1. Inventeur de la formule du Coca-Cola.
2. Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4 (Dec., 1993), pp. 628-652. *Abstract: The death of 13 men in the Mann Gulch fire disaster, made famous in Norman Maclean's Young Men and Fire, is analyzed as the interactive disintegration of role structure and sensemaking in a minimal organization. Four potential sources of resilience that make groups less vulnerable to disruptions of sensemaking are proposed to forestall disintegration, including improvisation, virtual role systems, the attitude of wisdom, and norms of respectful interaction. The analysis is then embedded in the organizational literature to show that we need to reexamine our thinking about temporary systems, structuration, nondisclosive intimacy, intergroup dynamics, and team building.*
3. Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. (2006) "Modularity in the Design of Complex Engineered Systems." In *Complex Engineered Systems: Science Meets Technology*, edited by Ali Minai, Dan Braha and Yaneer Bar-Yam. New England Complex Systems Institute Series on Complexity. N.Y et Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. "The Architecture of Participation: Does Code Architecture Mitigate Free Riding in the Open Source Development Model?" *Management Science* (à venir).
4. M.G. Jacobides, S.G. Winter and S.M Kassberger, 2006. "A Marshallian Model of Efficiency Profits", Working Paper, London Business School and the Wharton School, July.
5. "A Dynamic Model of Stakeholder Management", papier présenté par Michael Johnson-Cramer de Bucknell University et Shawn Berman de Santa Clara University.
6. "Problems Deciding: How the Make or Buy Decision Process Leads to Transaction Misalignment", papier présenté par Matthew Bidwell de l'INSEAD.
7. "Bits Bite Back: Lessons on Boundaries & Technology from the Failed Reinsurance Disintermediation", papier présenté par Nikolaos Pisani et Michael Jacobides de la London Business School
8. "Advancing Fair Trade through Supply Chain Disintermediation: Ethical and Economic Perspectives", papier présenté par Jonathan P Doh de Villanova University.

Curchod Corentin (2007) "La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ? La question du dialogue avec les praticiens", *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 1, hiver, pp. 22-26

Sommaire

1	A Social Account of Law
	<i>D.J. Galligan</i>
7	Compte rendu du débat
	<i>J-B. Suquet</i>
10	Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine
	Atelier d'écriture avec P. Duguid
	<i>H. Dumez</i>
13	Situation de travail, apprentissage et organisation
	Séminaire avec P. Duguid
	<i>H. Dumez</i>
16	Le « modèle japonais » ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé
	<i>R. Maniak</i>
22	La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ?
	La question du dialogue avec les praticiens
	<i>C. Curchod</i>
28	Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ? La question du dialogue avec les praticiens

Le un des derniers numéros de l'*Academy of Management Review* (octobre 2006, volume 31 numéro 4) fait état d'un débat entre Andrew Van de Ven et Paul Johnson d'un côté et Bill Mc Kelvey de l'autre, sur le sujet du lien entre théories et pratiques. Il met en lumière deux conceptions contradictoires de la recherche en gestion : l'une prônant un lien plus étroit entre la théorie et la pratique par « l'érudition engagée », l'autre dénonçant les recherches qui se compromettent dans l'entreprise et qui produisent de la mauvaise science.

L'attaque provient d'Andrew Van de Ven et Paul Johnson, avec un constat qui reflète une opinion : il y a peu – sous-entendu « pas assez » – de liens entre la théorie et la pratique. Trouvons les causes de cette défaillance, et nous en trouverons les solutions.

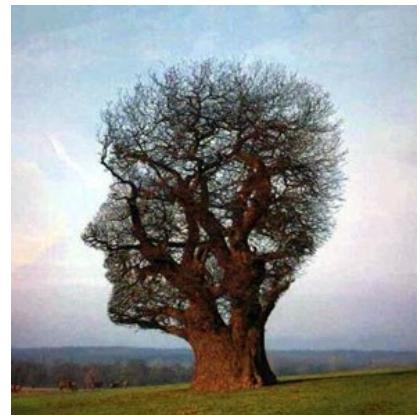
Les causes. En premier lieu, il existe un problème de transfert de connaissances : la théorie ne « parle pas » aux praticiens car elle s'exprime dans un jargon difficile à comprendre ou reste à des niveaux trop conceptuels. Comment parler aux praticiens ? Faut-il faire un effort de rhétorique ? Faut-il « aller dans le sens » de ce que veulent les praticiens, au risque de perdre son indépendance ? Pour les auteurs, il faut considérer les praticiens comme créateurs de connaissances, au même titre que les chercheurs. Faire dialoguer les deux serait une voie possible de réconciliation.

Mais voilà : les deux formes de connaissance s'avèrent souvent inconciliables, et c'est la deuxième cause du divorce. Praticiens et chercheurs ont chacun leurs règles et leurs routines qui permettent le bricolage donnant naissance à la connaissance. Quand les chercheurs veulent savoir comment des situations spécifiques peuvent être vues comme des exemples d'un cas plus général, lequel en retour doit expliquer les situations spécifiques, les praticiens veulent avoir des solutions aux problèmes quotidiens qui surviennent dans des situations spécifiques. Chaque type de connaissance est produite dans une communauté professionnelle propre, et vouloir traduire l'une dans l'autre est une ambition vouée à l'échec. Alors que faire ?

Les auteurs émettent l'idée selon laquelle le fossé qui sépare les deux mondes s'explique par un problème de production de connaissances. Le système universitaire cloisonne : des murs infranchissables existent entre les champs académiques et entre l'université et l'extérieur. Il faut briser l'insularité, il faut redéfinir les modes de relation du chercheur avec ses pairs et avec l'extérieur. Au lieu de voir l'entreprise comme une source de données et de fonds, il faut la considérer comme un lieu d'apprentissage, de co-production de connaissances par la négociation, la collaboration, la confrontation d'idées originales et différentes sur des questions communes. En un mot, il faut mettre en place une « érudition engagée » entre des chercheurs de divers champs disciplinaires et des praticiens : voilà la solution.

Cette production de connaissances ne suit pas les chemins calmes et balisés que l'on peut voir ici et là. Elle implique des conflits entre chercheurs et entre chercheurs et praticiens. Ces conflits doivent être sources de créativité. La pire idée serait de les empêcher et de viser le consensus. Mais concrètement, de quoi s'agit-il ?

Premièrement, il faut concevoir le projet afin de traiter d'une « grande » question ou d'un « grand » problème qui se fonde sur la réalité. Une question est grande lorsqu'elle n'a pas de réponse immédiate, et quand, une fois la recherche terminée, il n'y a pas de réponse bien tranchée. Une « grande » question se reconnaît à sa capacité naturelle à soulever l'enthousiasme à la fois des chercheurs et des praticiens.



Deuxièmement, il faut penser le groupe ainsi formé comme une communauté d'apprentis en collaboration. Pour faciliter la collaboration, des réunions et des restitutions seront organisées régulièrement. Cette régularité des rencontres permet de clarifier la nature de la recherche produite, les conceptions pouvant différer entre chercheurs et praticiens.

Troisièmement, il faut donner du temps à l'étude. Le temps est un facteur essentiel pour construire des relations de confiance, d'ouverture et d'apprentissage entre les chercheurs et les praticiens. Le temps est également nécessaire pour prendre toute la mesure du contexte et des dimensions du phénomène étudié. Des interviews formelles minutées ne suffisent pas : il faut privilégier les interactions sur le long terme, suivies et régulières.

Quatrièmement, il faut utiliser de multiples modèles et méthodes. N'utiliser qu'un seul modèle ou schéma théorique ne permet pas de détecter des éventuelles erreurs. Pour permettre un arbitrage intellectuel, une meilleure validité et pertinence théorique, il faut examiner les modèles alternatifs plausibles.

On pourrait croire que cette « érudition engagée » ne concerne que la recherche-action. Il n'en est rien. Tout type de recherche devrait se sentir concerné par cet engagement, hormis peut-être des recherches trop exploratoires car la « grande » question ne peut être trouvée, ou des recherches purement confirmatoires car la question est tellement spécifique et fermée que l'engagement n'a plus d'utilité.

« *Bien tenté, mais...* » répond Bill McKelvey à cet appel. Pour lui, la recherche en management ne peut être tenue en otage par des gens – les praticiens – pour lesquels lire la *Harvard Business Review* constitue un challenge intellectuel.

A la base de l'argumentation de Bill McKelvey : il y a dans tout l'article d'Andrew Van de Ven et Paul Johnson une idée sous-jacente, selon laquelle le management suit une « chaîne alimentaire ». La chaîne alimentaire de la médecine est, par exemple : biologie, recherche médicale, écoles de médecine, doctorats et masters en médecine, hôpitaux, praticiens, patients. Pour la gestion, on aurait donc :

les disciplines ⇔ la recherche en management ⇔ les étudiants en doctorat ⇔ en Master ⇔ les consultants ⇔ les praticiens.

Si l'on applique ce schéma simple au problème de transfert de connaissances, évoqué par les auteurs précédents, on obtient une connaissance qui va de gauche à droite sur

la chaîne alimentaire et s'arrête juste avant les étudiants en Masters et les consultants. Si on l'applique aux différences de connaissances entre praticiens et chercheurs, on peut s'imaginer deux pôles créateurs de connaissances, mais n'ayant nullement le besoin des connaissances de l'autre pôle, d'où des flux impossibles le long de la chaîne.

La solution proposée par Andrew Van de Ven et Paul Johnson, « érudition engagée », ressemble à la recherche-action telle que décrite par Chris Argyris (1970) avec une pointe de candeur en plus. Dans un monde idéal, cette solution pourrait marcher. Dans la réalité, explique Bill McKelvey, on ne peut pas échapper à des conflits d'intérêts entre les chercheurs et les praticiens. Imaginons toutefois que les deux parties parviennent, tant bien que mal, à conserver leur indépendance : les comités réguliers évaluant l'avancée des travaux aboutissent généralement au mieux à une « moyenne » par consensus sur « comment faire avancer le projet », au pire à l'impossibilité pour le chercheur, même s'il garde beaucoup de recul, à trouver les preuves nécessaires au phénomène étudié.

Bill McKelvey met en garde contre des pratiques qui s'apparentent de près ou de loin à du 'consulting', qui ne peuvent que « pourrir l'esprit scientifique ». Les praticiens n'ont pas les mêmes aspirations que les chercheurs, le monde intellectuel les effraie, les chercheurs qui essayent de chercher des « idées nouvelles » chez les praticiens auront beaucoup de mal à aboutir à l'ombre d'une idée scientifique originale autre qu'une matrice à quatre cases.

Revenons à la chaîne alimentaire. D'un côté, nous avons une recherche qui se produit, qu'on le veuille ou non, par discipline. Les disciplines créent des théories spécifiques, des revues spécifiques, des méthodes spécifiques, etc. Les praticiens n'ont aucune utilité de ce cloisonnement, ils ne connaissent pas les contraintes disciplinaires. D'un autre côté, nous avons des praticiens qui ont un besoin d'aide immédiate, qui ne peuvent pas attendre que se déroule le cycle conception-publication des chercheurs. Au-delà de cette incompatibilité des deux mondes, penser que comprendre en profondeur une situation spécifique peut aider à comprendre des phénomènes « généraux » relève du voeu pieux. Quant à redescendre d'une telle conception générale issue de multiples travaux spécifiques à un problème spécifique d'une firme spécifique, cela relève du tour de magie : la conception générale n'est qu'une moyenne des spécificités et ne peut rendre compte d'une firme particulière, avec son contexte propre et son ancrage temporel.

Pour toutes ces raisons, l'équation de « l'érudition engagée » risque de donner :

Conflits d'intérêts × conflits × décisions prises en comité × particularisme = mauvaise science

Est-ce à dire que la recherche doit se déconnecter de la pratique ? Non, mais le lien entre les deux doit être redéfini. On compare souvent la médecine et la gestion. La chaîne alimentaire de la médecine est symbiotique : les chercheurs en médecine peuvent être médecins eux-mêmes. Celle de la gestion ne l'est pas. Pourquoi ? Tout simplement car la nature des phénomènes étudiés n'est pas la même en médecine et en gestion. En médecine, malgré des exceptions, les bio-molécules, les coeurs, foies, poumons, cerveaux sont à peu près les mêmes tout le long de la chaîne. Les méthodes quantitatives marchent tout autant en sciences médicales que dans la pratique hospi-

talière. Les résultats de recherche, qui concernent toujours l'individu « moyen », sont utiles aux chercheurs comme aux praticiens. Mais dans les organisations, ce n'est pas le cas. Tout à gauche de la chaîne, la recherche classique privilégie les méthodes quantitatives sur des larges échantillons, avec une limitation de la variance et la compréhension des comportements moyens. A droite, la pratique vit dans le monde des extrêmes : Toyota, eBay, Google, Enron, Worldcom... Tous ces cas enseignés dans les formations en gestion constituent autant d'histoires extrêmes visant à faire comprendre le bon et le mauvais management. Jamais on ne parlera des moyennes. Il est étonnant, par exemple, de voir des recherches sur le « leadership » cherchant des comportements moyens à l'aide de corrélations sur de grands échantillons, alors qu'en pratique, le leadership consiste justement à ne pas être dans la moyenne : le bon leader est celui qui parvient à donner à son entreprise un avantage concurrentiel. Qu'aura à faire un tel leader des études académiques sur le leadership ?

S'il constate la difficulté à faire dialoguer les deux mondes, Bill McKelvey met en garde contre l'espéranto que constituerait « l'érudition engagée ». Pour lui, la chaîne alimentaire, contrairement à ce que disent Andrew Van de Ven et Paul Johnson, n'est pas brisée, mais la connaissance qui circule en elle n'est pas de la bonne connaissance. « L'érudition engagée » ne résoudra pas ce problème, et pourra même l'aggraver. Elle ne peut pas transformer des attentes de praticiens en attentes de chercheurs académiques. Si l'on voulait comparer le management à d'autres disciplines, ce n'est pas vers la médecine mais vers la sismologie qu'il faudrait se tourner. La sismologie n'a aucun intérêt à étudier les moyennes. Elle cherche des cas extrêmes. Et tous les systèmes, ensuite, sont conçus de telle manière à résister aux cas extrêmes, pas aux moyennes. En étudiant les extrêmes, les chercheurs pourront intéresser les praticiens et, en retour, les praticiens pourront les intéresser (Baum & McKelvey 2006).

« *Sacré Bill...* », répondent à leur tour Andrew Van de Ven et Paul Johnson à Bill McKelvey. Pour les auteurs, ce dernier aurait, en voulant faire de la provocation, simplifié leur pensée.

Tout d'abord, contrairement à ce qu'affirme le contradicteur, les auteurs ne disent pas que « l'érudition engagée » vise à créer de la connaissance utilisable pour les praticiens. Elle vise de la connaissance utile pour la recherche en gestion. Les universités ou écoles de commerce n'ont pas pour unique mission de délivrer du savoir pour l'action, mais de produire du savoir scientifique qui, en même temps, contribue aux pratiques. Des institutions dont les membres ne viseraient qu'une amélioration des pratiques ou qu'une soumission à la reconnaissance académique ne peuvent créer de la bonne connaissance.

Ensuite, la métaphore utilisée par Bill McKelvey à la base de sa contre-argumentation – la chaîne alimentaire – est fallacieuse. Une chaîne alimentaire ne prend pas en compte l'apport de chacun des maillons, en termes de connaissance, pour la compréhension des problèmes du monde. L'objectif de « l'érudition engagée » ne consiste pas à faire circuler de la connaissance d'un côté à l'autre de la chaîne, mais à faire collaborer tous ces acteurs pour produire la connaissance.

Bill McKelvey reproche également à « l'érudition engagée » d'être inefficace contre les biais, les disciplines et le particularisme. Mais ces trois éléments se trouvent dans toutes les formes d'études. Et, selon les auteurs, « l'érudition engagée » permet, juste-

ment, de mieux traiter ces éléments. Quant à l'idée selon laquelle les firmes, avec leurs intérêts particuliers et biaisés, ne peuvent fournir une bonne base pour faire de la science, elle sous-entend une vision de la connaissance scientifique comme objectivé, impartiale et sans jugements de valeur, vision maintenant enterrée tout comme le positivisme. « L'érudition engagée » permet de construire une plate-forme de discussion sur laquelle pourront être abordés les problèmes de biais, de particularisme et de discipline. Cela constitue une pratique bien plus honnête que le *statu quo* habituel qui refuse de voir ou de parler de nos biais dans le processus même de la recherche.

Enfin, Bill Mc Kelvey propose la sismologie comme bonne comparaison pour notre discipline car elle étudie les extrêmes. Mais cela fait des décennies que l'on étudie les cas extrêmes en management : cela n'a rien de nouveau. Une large palette de méthodes et de modèles a été développée pour étudier rigoureusement des cas de stratégie et de management.

Revenons, nous disent les auteurs, à des considérations plus pertinentes. Se représenter un problème comme général ou contingent dépend du phénomène étudié et de l'objectif de la recherche. Certes, praticiens et chercheurs n'ont pas les mêmes objectifs : généralisation pour les chercheurs, applicabilité immédiate pour les praticiens. Loin d'être irréconciliables, ces objectifs sont complémentaires. Le praticien, en cherchant des solutions, va contribuer à la connaissance générale voulue par le chercheur et, en retour, le chercheur, par sa capacité à s'élever vers du conceptuel, va plus facilement donner les cadres de réflexion pour penser le particulier. Mais, pour aboutir à cela, il faut accepter la collaboration, l'écoute et l'engagement mutuel. Tous les chercheurs et praticiens n'y sont pas prêts.

Références

- Argyris, C. 1970. *Intervention theory and method: A behavioural science view*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baum, J. A. C., & McKelvey, B. 2006. “Analysis of extremes in management studies”. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3: 125-199.
- McKelvey, B. 2006. “Van de Ven and Jonhson’s ‘engaged scholarship’: nice try, but...” *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 822-829.
- Van de Ven A.H., & Johnson, P.E. 2006. “Knowledge for theory and practice”. *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 802-821.
- Van de Ven A.H., & Johnson, P.E. 2006. “Nice try , Bill, but... There you go again”. *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 830-832 ■

Corentin Curchod
Université Paris I