

Dossier :

Une synthèse des sessions controverses de la XXI^{ème} conférence de l'AIMS



Jeune femme et sa servante
Pieter de Hooch (musée de Lille)

Retour sur quelques controverses en management stratégique

Xavier Lecocq & Benoît Demil
IAE de Lille

L'édition 2012 de l'AIMS à Lille a été l'occasion de découvrir un nouveau format de sessions dédiées à des controverses en management stratégique. Celles-ci, d'une durée de 1h30, innovent par le projet qui les motive : organiser des débats 'publics'¹ sur des thèmes importants et/ou d'actualité pour la discipline. Nous espérons cependant que les thèmes retenus trouveront également un écho favorable dans d'autres disciplines des sciences de gestion.

On doit l'idée originale de ces sessions à Xavier Weppe (MCF à l'IAE de Lille) dont la thèse (Weppe, 2009) s'appuie sur l'*Actor Network Theory*. Les racines de ce cadre d'analyse font la part belle au concept de controverse, central dans l'activité scientifique (Latour, 1989). Une controverse peut être définie comme une discussion, qui peut prendre des formes très variées, sur un fait, une théorie ou une méthode (entendus au sens large). L'intérêt d'une analyse de la science en termes de controverses réside, selon Pestre (2006), dans la possibilité de ne pas isoler les logiques et les points de vue à l'œuvre des contextes dans lesquels ils émergent.

Nous souhaitons remercier ici les collègues qui ont accepté de venir présenter et argumenter leurs idées sur les thématiques retenues mais également les animateurs de ces sessions qui ont su faire de ces débats des « conversations ouvertes » (Clegg & Hardy, 1996), intégrant les apports des chercheurs présents dans l'assistance et préservant le climat amical qui caractérise les conférences de l'AIMS.

Trois controverses ont été abordées pendant la conférence 2012. L'objectif de ces sessions n'était bien sûr pas de mettre un terme définitif aux questionnements mais de poser les termes d'un débat argumenté et d'éclairer des positions qui peuvent être opposées. Les thèmes ont été choisis en fonction de leur intérêt pour le plus grand nombre et de leur actualité.

La première session Controverse s'intitulait « À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? ». Elle a réuni Véronique Perret (Dauphine) et Hervé Dumez (CRG, Polytechnique) lors d'une discussion animée par Pierre Romelaer (Dauphine). Alors que certains champs de connaissances (comme la finance) semblent se préoccuper relativement peu d'épistémologie, le management stratégique et l'étude des organisations continuent de produire des travaux sur les différentes positions épistémologiques qui structurent plus ou moins le champ. Un chapitre dédié à l'épistémologie est d'ailleurs souvent un point de passage obligé dans une thèse de management stratégique. Les riches échanges ont éclairé la nature de l'apport et la place d'une réflexion épistémologique dans une thèse ou un article.

1. Nous entendons ici par « débat 'public' », une discussion ouverte assez largement à l'ensemble de la communauté.

Un autre débat rassemblait Sandra Charreire Petit (Université Paris Sud) et Régis Coeurderoy (ESCP Europe) sur le thème « Thèse classique ou thèse par articles en management stratégique ? ». Franck Tannery (Université Lyon 2) était l'animateur de cette séance susceptible d'intéresser les doctorants comme les directeurs(trices) de thèse. Les travaux doctoraux qui sont actuellement produits en France empruntent deux formes. La première, que l'on peut qualifier de classique, développe une question de recherche à travers plusieurs chapitres allant traditionnellement de la revue de littérature à l'analyse d'un terrain de recherche empirique, en passant par une discussion méthodologique. La seconde, encore minoritaire en France dans le champ du management stratégique, se présente sous la forme d'articles constituant autant de chapitres réunis par un thème directeur. La discussion a permis d'aborder les raisons du développement des thèses par articles mais également les mérites respectifs et les exigences de chacun des formats.

Enfin, autour de Frédéric Fréry (ESCP Europe), Isabelle Huault (Dauphine) et Frédéric Leroy (Université Montpellier 1) ont apporté leur éclairage sur une autre question importante : « Quelles sont les frontières du management stratégique ? ». Le terme « management stratégique » évoque en France des travaux qui se penchent à la fois sur la stratégie d'entreprise proprement dite – l'interaction de l'entité avec ses marchés, ses concurrents et ses partenaires dans une démarche de recherche de performance – et sur le management, où dominent des préoccupations liées au fonctionnement des organisations. Nos collègues ont confronté leurs points de vue quant à la définition (en termes d'objet-s et de méthode-s) du champ du management stratégique, précisant les avantages et les inconvénients respectifs, mais également les modalités possibles, d'une ouverture sur d'autres disciplines des sciences de gestion, voire plus généralement sur d'autres sciences humaines et sociales.

On doit les retranscriptions des débats à Julie Bastianutti, Mar Perezts, Christelle Théron et Paul Chiambaretto. Par la qualité de leur prise de notes, ils nous donnent accès aux arguments qui sous-tendent les différents points de vue présentés. Ce faisant, ils permettent une première analyse des controverses traitées et sont l'occasion d'observer la science « en train de se faire » (Latour & Woolgar, 1988). Cependant, on peut voir à partir des travaux de Collins (1985), Pestre (2006) ou Weppe (2009), qu'il y a des précautions à prendre pour appréhender une controverse. Gardons leurs conseils en tête pour la lecture des comptes rendus : soyons symétriques dans le traitement des énoncés des acteurs (en oubliant notre opinion *a priori*) ; soyons suffisamment empathiques pour toujours essayer de saisir les logiques sociales et cognitives (et non uniquement scientifiques) qui conduisent des chercheurs à soutenir leur thèse ; et enfin, n'oublions pas que chaque « camp » en présence a son propre système syntaxique, sémantique et pragmatique, faisant varier le sens que les acteurs eux-mêmes attribuent aux différents énoncés contradictoires dans une controverse.

Espérons que ces sessions, qui ont attiré beaucoup de collègues, auront la vertu d'élargir la portée des débats dans notre communauté, de permettre à chacun de prendre des positions argumentées mais aussi, et surtout, de favoriser l'empathie lors des échanges dont a besoin un champ scientifique pour avancer.

Références

Clegg Stewart & Hardy Cynthia (1997) “Relativity Without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies”, *British Journal of Management*, 8, Supplement S1 (June), pp. 5-17.

Collins Harry M. (1985) *Changing order: replication and induction in scientific practice*, London, Sage.

Latour Bruno (1989) *La science en action*, Paris, La Découverte [ed. originale: 1987, *Science in Action – How to follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, Harvard University Press].

Latour Bruno & Woolgar Steve (1988) *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte [éd. originale, 1979, *Laboratory Life. The Social Construction of Scientific Facts*, Thousand Oaks, Sage].

Pestre Dominique (2006) *Introduction aux Science Studies*, Paris, La Découverte, Collection Repères.

Weppe Xavier (2009) Crédit de connaissances et coordination. Étude des pratiques dans cinq équipes-projets. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Lille, IAE, Université Lille I



La lettre,
Francisco de Goya (musée de Lille)



Grand'place

À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ?

Débat entre Véronique Perret* et Hervé Dumez**

Modérateur, Pierre Romelaer*

* Université Paris-Dauphine ; ** CNRS / École polytechnique

notes prises par Julie Bastianutti
École polytechnique

& Mar Perezts
EM Lyon

La première des sessions « Controverses » a eu lieu le mercredi 6 juin. Véronique Perret et Hervé Dumez ont chacun défendu leur vision de l'épistémologie, contrastée sur certains points mais mettant en avant des points de rencontre essentiels. Pierre Romelaer a introduit la séance et a donné la parole à Véronique Perret, qui expose en premier lieu sa position.

Pour Véronique Perret, la démarche de réflexion épistémologique est centrale dans nos pratiques de recherche en sciences de gestion en raison des liens complexes qui unissent la recherche théorique et la pratique : nos recherches peuvent avoir, et souvent ont véritablement, un impact sur le monde réel. Or, toutes les disciplines des sciences de gestion, notamment la finance, ne s'interrogent pas sur les effets et impacts de leurs connaissances et modèles sur le monde réel, si ce n'est *a posteriori*, en situation de crise. La nécessité d'un retour réflexif sur nos pratiques de recherche ne rend-il pas alors nécessaire un chapitre consacré à l'épistémologie dans chaque thèse ? Il ne s'agit pas tant de produire, chacun, son propre discours épistémologique, que d'intégrer la réflexion épistémologique dans les cursus de formation pour éclairer notre pratique du management stratégique et ce pour trois raisons principales.

La première serait presque triviale : une pratique scientifique doit être réflexive. À quelles conditions nos pratiques de recherche en management stratégique acquièrent-elles un caractère de scientificité ?

Le deuxième niveau est lié à l'inscription des sciences de gestion dans le champ des sciences sociales. Il faut s'intéresser aux chemins du développement de la connaissance. Les architectures de pensée conduisent à des postures différentes. Dans les sciences sociales il est clair que nous n'avons pas une seule réponse à la question « qu'est-ce qu'une science ? ». La réflexion sur les hypothèses sous-jacentes de nos recherches doit s'inscrire dans cette démarche et prendre en compte les particularités des sciences sociales, notamment par rapport aux sciences dures.

Le troisième niveau de réponse concerne la vitalité des échanges scientifiques autour d'un certain nombre d'articles, notamment en théorie des organisations. La réflexion épistémologique permet d'en mieux comprendre les enjeux.

Ces différentes raisons défendent finalement l'idée que le questionnement épistémologique est utile et nécessaire en ce qu'il permet d'accéder à une *réflexivité radicale* au sens de Woolgar¹, dépassant ainsi la simple « introspection bénigne » dont la visée est essentiellement tournée vers la recherche d'adéquation entre l'analyse et les objets de cette analyse. Contrairement aux autres formes de réflexivité (méthodologique ; endogène, au sens de Pollner²), la réflexivité radicale propose une posture d'extériorité qui suppose que les hypothèses sur les frontières de l'objet de recherche soient problématisées. En ce sens la réflexion épistémologique offre au chercheur les outils d'une « problématisation », au sens d'Alvesson et Sandberg³, visant à identifier et remettre en question les hypothèses sous-jacentes sur la nature des objets de connaissance. Comme le défendent Alvesson et Sandberg, ce travail de « problématisation » est utile et nécessaire pour dépasser les impasses et les scléroses d'une démarche dominante de « *gap spotting* » dans le processus de production des connaissances de notre champ.

Pierre Romelaer passe ensuite la parole à Hervé Dumez.

Pour Hervé Dumez, le point central est que les questions d'épistémologie, en sciences de gestion, sont importantes mais ont été mal posées. On parle de paradigmes, mais Kuhn aurait été profondément surpris par le fait qu'on puisse dire que le positivisme ou le constructivisme soient des paradigmes. Pour lui, un paradigme n'est aucunement une philosophie des sciences. Or, le positivisme est une philosophie des sciences, qui est morte depuis 76 ans si on prend pour référence l'assassinat de Schlick, ou au moins 50 ans si l'on prend pour référence le débat entre Carnap et Quine. Le constructivisme est lui aussi une philosophie des sciences, qui comporte des problèmes de consistance logique si l'on suit Paul Boghossian⁴. Donc, on peut écarter ces discussions sur les « paradigmes épistémologiques » qui obscurcissent plutôt qu'elles n'éclairent les problèmes.

1. Woolgar Steve (1988) "Reflexivity is the Ethnographer of the Text", in Woolgar Steve (Ed), *Knowledge and Reflexivity: New Frontiers in the Sociology of Scientific Knowledge*, London, Sage, pp. 1-13.
2. Pollner Melvin (1991) "Left of Ethnomethodology: The Rise and Decline of Radical Reflexivity", *American Sociological Review*, vol. 56, n° 3, pp. 370-380.
3. Alvesson Mats & Sandberg J. Orgen (2011) "Generating Research Questions through Problematization", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 247-271.
4. Boghossian Paul (2009/2006) *La peur du savoir. Sur le relativisme et le constructivisme de la connaissance*, Marseille, Agone.
5. Bertalanffy Ludwig von (1973) *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

Quelles sont alors les questions épistémologiques que l'on peut et doit se poser dans la pratique de recherche, en général et en management stratégique en particulier ? Hervé Dumez considère que ce n'est pas de savoir si le réel existe en dehors de mon esprit – ce serait se lancer dans la métaphysique. Plusieurs questions lui apparaissent essentielles.

La première est celle de la circularité. On arrive toujours à trouver des faits confirmant une théorie. Donc, la question importante est : comment gérer le risque de circularité ? La pratique du codage constitue un bon exemple : le codage façon théorisation ancrée est quasi-impossible en pratique ; on conseille donc souvent de pratiquer un codage théorique, mais celui-ci risque d'être totalement circulaire (et le double codage, quand il coïncide à 98%, peut simplement illustrer ce phénomène de circularité). Il faut trouver des dispositifs de recherche permettant de sortir du risque de circularité.

Le second problème est celui de l'équifinalité, formulé par Bertalanffy⁵: un même phénomène peut être le résultat de plusieurs processus causaux différents. Du coup, on ne devrait pas produire une explication unique d'un phénomène, mais toujours confronter, pour le phénomène qu'on étudie, le pouvoir explicatif de plusieurs hypothèses rivales. On peut toujours « expliquer » une dynamique d'entreprise par un phénomène d'apprentissage. Mais le vrai travail scientifique consiste à savoir s'il n'y a pas des hypothèses rivales expliquant mieux, c'est-à-dire avec une meilleure précision, cette dynamique, que le concept d'apprentissage.

Si l'on veut rester simple, le management stratégique, c'est de la pensée et de l'action. Donc, les recherches en management stratégique doivent faire voir les

acteurs en tant qu'ils pensent, parlent et interagissent. On a là un troisième problème épistémologique concret : beaucoup d'articles ou de thèses passent à côté de cette dimension. Après leur lecture, on se dit qu'on a eu une revue de littérature, du matériau, mais qu'on n'a pas vu des acteurs développer des stratégies, y compris dans les recherches qualitatives, ce qui paraît surprenant. Pourquoi ? C'est que le chercheur s'est contenté de faire agir des « êtres de raison » selon l'expression de Durkheim. Tocqueville lui-même reconnaissait avoir parlé à plusieurs reprises de l'égalité de manière personnifiée, comme un être agissant, alors qu'en réalité ce type de discours n'améliore pas la compréhension des phénomènes étudiés⁶.

Quatrième problème épistémologique pratique en management stratégique : que faut-il faire de l'inobservable ? Des théories centrales ont été développées ces vingt dernières années en management stratégique, notamment, la théorie des ressources ou des capacités dynamiques. Ces notions portent sur de l'inobservable : personne ne sait, ni les dirigeants, ni les chercheurs, ce qu'est une ressource ou une capacité dynamique. Une première position possible consiste à passer le rasoir d'Ockham et, pour le coup, à être positiviste façon Cercle de Vienne : si on ne peut pas observer les ressources ou les capacités d'une firme, il faut abandonner ces concepts qui n'en sont pas. Une seconde position, plutôt américaine, serait de dire : si ce n'est pas directement observable, alors tentons d'approximer ces notions (les ressources, ce sont finalement les fonctions de l'entreprise, et elles sont observables – le marketing, la finance, les RH, etc. – on choisit alors une base de données, on déroule une analyse quantitative en estimant avoir traité des ressources ou des capacités de la firme). La troisième position consiste au contraire à reconnaître ce caractère non observable et à tenter de remonter de l'observable au non observable, en étudiant des acteurs à travers leurs discours et leurs actions, pris en dynamique, c'est-à-dire en étudiant des trajectoires, des séquences.

La cinquième question épistémologique qui se pose aux chercheurs en management stratégique est celle du descriptif-normatif. Il y a dix à vingt ans, tout travail en management stratégique devait comporter un passage sur la performance. Cette obligation a disparu. Sans doute parce que ces passages étaient souvent très faibles. Ne peut-on pas retrouver la question de la performance, centrale pour la discipline, en empruntant aux philosophes moraux la notion de descriptif/normatif (Iris Murdoch) ou concept « enchevêtré » (Hilary Putnam) ou « épais » (Bernard Williams) ? Partons du principe que la performance est un concept intrinsèquement à la fois descriptif et normatif, et essayons d'en tirer toutes les conséquences. On a là un défi épistémologique intéressant pour la discipline.

Toutes ces questions se révèlent à la fois fondamentales et concrètes (ce n'est pas de la métaphysique) et constituent pour Hervé Dumez le cœur de la démarche épistémologique.

Après l'exposition des points de vue de chacun, Pierre Romelaer introduit le débat en évoquant la question de l'étude de cas unique. Quelles connaissances peut-on produire en menant une étude de cas unique ?

Veronique Perret a consacré sa thèse à une étude de cas unique. Dans cette thèse, d'ailleurs, il n'y avait ni chapitre épistémologie, ni chapitre performance. Elle souligne que le cas unique est l'occasion d'une description en profondeur et complexe permettant de produire une connaissance de moyenne portée, au-delà de la question de la validation statistique.

Hervé Dumez souligne que la démarche scientifique, c'est avant tout une confrontation entre des effets attendus (« *predicted effects* ») et des effets observés. La

6. Boudon Raymond (2006)
“Bonne et mauvaise abstraction”, *L'année sociologique*, vol. 56, n° 2,
p. 263-284.

théorie est là pour spécifier des effets attendus. Le travail sur le matériau est là pour mettre en évidence des effets observés. La scientificité de la démarche repose sur la confrontation entre ces effets attendus et ces effets observés. Tout cela peut très bien se faire sur des cas uniques. Il est par exemple possible d'appliquer un raisonnement contrefactuel (le *What if ?*) à ce type de cas, démarche qui a été théorisée par Max Weber (en tant que « jugement de possibilité ») et reprise récemment (par exemple par Rodolphe Durand). C'est une démarche fondamentale notamment sur un cas unique : il vaut souvent mieux utiliser du raisonnement contrefactuel systématique et rigoureux sur un cas unique, que de multiplier les cas.

Sur la validité des connaissances, il s'agit d'être poppérien : le chercheur explique avec précision et rigueur sa démarche, ses problèmes, etc. Ensuite, la science, c'est un ensemble d'institutions de critique collective, et c'est dans cette arène qu'on jugera de la qualité, la pertinence et l'apport des connaissances apportées. Popper fait notamment remarquer que les chercheurs en sciences de la nature ne sont aucunement plus « objectifs » que les chercheurs en sciences sociales.

Veronique Perret ajoute que si le *design* de recherche de l'étude de cas unique s'appuie sur un cadre suffisamment bien formalisé et contextualisé (ethnométhodologie ; théorie ancrée), il a des vertus de généralisation théorique mais non statistique.

Pour Hervé Dumez, la méthode pure de la « *grounded theory* » est en pratique impossible : coder une page et demi prend en moyenne une heure et demi (résultat obtenu dans des ateliers de codage réalisés tous les ans dans le Master de recherche GDO). Le cadre théorique de départ doit être une *orienting theory* (Whyte) et c'est ensuite par des allers et retours entre théorie et pratique, qu'il va être précisé et élaboré avec le souci d'éviter le risque de circularité. Mais bien sûr, on ne vérifie pas une théorie sur une étude de cas. Encore une fois, il faut confronter des effets attendus qui viennent de la théorie avec des effets observés – ce qui implique pour le chercheur de spécifier les théories en termes d'effets attendus ; en effet, les théories sont le plus souvent des cadres explicatifs généraux non spécifiés en ce sens.

Pierre Romelaer pose ensuite une seconde question, concernant la relation entre connaissance et applications. On peut faire de la recherche de type fondamentale, et les managers devront faire avec, ou alors préférer une recherche avec visée applicative ; entre la recherche et l'application il y a du jeu, le hasard et la nécessité interviennent. Comment rendre utile la recherche en management ?

Véronique Perret rappelle que l'action est aussi un vecteur possible de connaissance. Il faut dépasser la dichotomie connaissance-application : le couplage de la connaissance et de l'action est un point essentiel dans la philosophie pragmatique. Cela pose la question de l'engagement à la pratique : l'application se fait pour qui ? À quelle fin ? Cela questionne également la nature des connaissances produites, produit-on des connaissances *pour* le management, ou une connaissance *du* management ?

Pour Hervé Dumez, les problèmes scientifiques peuvent venir de partout, du terrain et de la pratique, par exemple. Le travail d'élaboration du problème pratique en problème scientifique est épineux. Ensuite, la relation entre la recherche et la pratique est toujours complexe et ne se pose pas dans les termes simples de l'*« application »*. Les praticiens disent aimer les choses simples et en même temps ils adorent lire Edgar Morin (pour certains). Le chercheur doit-il écrire des choses très compliquées pour avoir un effet sur la pratique, ou écrire au contraire des choses très simples, trop simples ? Les relations entre théorie et pratique sont également

complexes du fait du phénomène du cliché (Hannah Arendt) ou mantra (Yin). Comment le chercheur peut-il prendre du recul par rapport aux clichés des praticiens qu'il étudie et avec lesquels il travaille ? Le chercheur ne va-t-il pas contaminer le terrain avec ses propres clichés ? Enfin, les théories fausses n'ont-elles pas souvent sur la pratique autant d'effets que les théories vraies ? Christophe Colomb a découvert l'Amérique en se fondant sur les théories totalement fausses de Pierre d'Ailly qu'il a soigneusement annotées avec son frère...

Questions de la salle

Un intervenant revient sur la question de l'inobservable et des *predicted effects* : comment voir l'inobservable ? Est-on coincé dans le risque de circularité ? Au final, les sciences de gestion ne sont-elles pas des sciences de philosophie morale ? Et sur la question des jugements de valeur, comment former nos thésards ?

Hervé Dumez n'est pas convaincu que le management stratégique doive être rapporté à de la philosophie morale mais il est vrai que la question du jugement de valeur se pose au management stratégique. En tant que scientifiques, on doit faire des jugements de valeur, la question est de savoir comment on les fait, implicitement ou explicitement. Sur l'inobservable, c'est une vraie question, comme dans la thèse de Colette Depeyre. Une firme a des activités et derrière il y a des capacités. Il y a un beau texte de Wittgenstein : à partir de quand peut-on dire qu'un enfant maîtrise l'arithmétique, a la capacité de faire de l'arithmétique ? Une capacité apparaît, mais quand ? Ce n'est pas lié à l'erreur : on peut continuer à faire des erreurs tout en ayant acquis la capacité. Tout ce qu'on peut observer, ce sont des conjectures sur des capacités, conjectures faites de discours et d'action. La question de l'inobservable a été au cœur des débats scientifiques dans les années 30 : les positivistes considéraient qu'il ne fallait pas parler de molécules parce que personne n'en avait jamais observé une.

Pour Véronique Perret, une chose fondamentale réside dans l'articulation du normatif et du descriptif. Quand on parle de performance, de capacité, de ressource, on interroge la réalité des concepts, leur existence et leur ontologie.

Une intervenante revient sur la théorie enracinée. Glaser et Strauss n'ont jamais dit qu'on partait sur le terrain sans théorie, sans idées, mais qu'il s'agissait d'être créatif et ouvert au terrain. Puis elle pose une série de questions. Peut-on vraiment dire que le positivisme est mort ? Non, il est bien vivant, si l'on regarde ce que font les financiers, les économistes, etc. L'équifinalité ne conduit-elle pas à faire jouer sur un même phénomène des théories flottantes ? Est-ce que c'est un retour à la domination de la question de la performance telle qu'on l'a connue il y a quelques dizaines d'années qui est proné ?

Hervé Dumez précise que le positivisme est bien mort, c'est le scientisme qui ne l'est pas. Cela étant, deux idées centrales du positivisme lui paraissent toujours intéressantes. La première est que la démarche scientifique repose sur une intrication entre un cadre théorique et du matériau empirique ; la seconde est qu'il faut éliminer de la démarche scientifique les termes dénués de signification. Sur l'équifinalité, non il ne s'agit pas de proposer un flottement entre plusieurs théories. Il s'agit de confronter le pouvoir explicatif de plusieurs théories spécifiées en termes d'effets attendus vis-à-vis du phénomène étudié. Quant à la performance, non, il s'agit d'étudier la performance comme un phénomène à la fois descriptif et normatif, et dans le contexte de controverses concrètes : différents acteurs ont différentes conceptions de la performance, et le chercheur peut construire la sienne à partir de

ces conceptions controversées. On retrouve là la question du jugement de valeur. On peut rappeler que la position de Weber sur le jugement de valeur est beaucoup plus nuancée qu'on ne le dit généralement. D'une part, le manifeste de création de la revue *Archiv* affirme que des articles poseront explicitement des jugements de valeur sur les lois adoptées. D'autre part, l'analyse du cas du syndicaliste montre ce que Weber entend par neutralité axiologique qui n'est pas ce qu'on pense généralement ■



Église Saint-Maurice

Thèse classique ou thèse sur articles en management stratégique ?

Débat entre Sandra Charreire Petit* et Régis Coeurderoy**

Modérateur, Franck Tannery***

* Université Paris-Sud ; ** ESCP-Europe ; *** Université Lyon 2

notes prises par Paul Chiambaretto
École polytechnique

La seconde session controversée a été consacrée au débat sur le format de la thèse. Dans un premier temps, Sandra Charreire Petit et Régis Coeurderoy ont présenté les avantages et inconvénients des deux formes de thèse. Bien que leurs points de vue soient relativement proches, pour l'exercice de la controverse, Sandra Charreire Petit défendait plutôt le modèle de la thèse dite « classique » ou monographique, tandis que Régis Coeurderoy défendait la thèse sur articles. Dans un second temps, certains membres de l'assistance ont partagé leur expérience de la thèse classique ou de la thèse sur articles.

Franck Tannery introduisit cette session en la mettant en perspective par rapport aux autres. Les autres sessions « controverse » ont essentiellement entamé des débats sur certains champs théoriques. Or la question se pose aussi de la forme de cette connaissance, et cela à travers l'exercice particulier que constitue la thèse. Deux formes s'opposent, la thèse dite classique (d'ailleurs, on l'appelle ainsi car on ne sait pas vraiment comment la nommer) et la thèse sur articles. Ce dernier format est très présent chez les économistes et les doctorants en finance et, petit à petit, des doctorants en gestion ont décidé de l'adopter. Par ailleurs, l'omniprésence des classements (des revues, des écoles, des laboratoires) impose aux doctorants d'être employables, ou encore d'être « bankable ». Cette pression à la publication a donc poussé de plus en plus de doctorants à préférer ce format à la thèse classique sous forme de monographie. Il faut donc essayer de réfléchir à la pertinence de cette évolution. Quels sont les avantages et inconvénients de chaque format ? S'adressent-ils aux mêmes institutions ?

Sandra Charreire Petit lance le débat et pense que sa contribution sera essentiellement de soulever des questions plutôt que d'apporter des réponses tranchées sur un tel sujet. Pour elle, la problématique de la thèse sur articles est un problème concret qu'elle rencontre de plus en plus souvent en tant que directrice d'École Doctorale. On vient souvent la voir en lui demandant si tel ou tel format de thèse peut « passer » dans le cadre d'une thèse sur articles ou non. Or à la question « qu'est ce qui est soutenable ou non ? », le CNU n'a que très partiellement répondu dans le dernier rapport publié. Peu d'instructions sont données, et ce flou peut conduire à des difficultés pour la qualification de certains candidats par la suite.

Sandra Charreire Petit pose quatre questions liminaires, auxquelles la communauté doit tenter d'apporter des réponses pour avancer dans ce débat.

À qui la thèse sur articles est-elle profitable ? Aux équipes de recherche ou au doctorant ? Pour le laboratoire de recherche, il est vrai que cette approche est pratique face aux exigences en termes de publications. Par exemple, à Paris Sud, les doctorants sont à l'origine d'environ 20% de la production scientifique totale, toutes disciplines confondues. Il y a donc une véritable incitation à pousser les doctorants à publier des articles, car cela améliore l'évaluation des laboratoires de recherche et, plus globalement, le *ranking* des établissements. Pour le doctorant, on peut également penser que ce format de thèse lui fait gagner du temps. Plus spécifiquement, la thèse sur articles serait une façon de lui apprendre son métier, en lui apprenant à écrire et à publier. On opposerait alors cette approche à la thèse classique ou monographique qui implique davantage un apprentissage solitaire du doctorant pendant la thèse, puis qui suppose un effort de publication, mais dans un second temps seulement.

Quid de la co-écriture ? Si la plupart des articles sont co-écrits avec le directeur de thèse, alors, en tant que membre du jury d'une telle thèse, la question de la personne que l'on évalue se pose. Évalue-t-on les co-auteurs ? La part du doctorant dans cette co-écriture ? Si oui, comment ? Il faut arriver à identifier ce qui relève précisément du doctorant et, dans certains cas, ce n'est pas si simple. Au-delà, on peut se demander dans quelle mesure il est légitime ou normal que des co-auteurs se retrouvent dans le jury de thèse...

Quelle forme pourrait prendre une thèse sur articles qui serait acceptable par tous ? De très nombreuses questions se posent : pourquoi trois articles ? En quelle langue ? De quel niveau doivent être les revues choisies comme support ? Il n'y a pas véritablement de consensus sur ces points et, dans chaque pays, on trouve des critères différents. Trois papiers semblent être nécessaires au minimum, mais on peut parfois exiger jusqu'à cinq articles. De même, est-ce qu'un bon papier en révision dans une revue de rang 1 ou 2 doit être moins bien considéré qu'un article déjà publié, mais dans une revue de rang 4 par exemple ? Les articles doivent-ils être déjà publiés (ou acceptés) ou peuvent-ils être en R&R ? Si oui, à quel stade ? Même questionnement avec une communication dans une conférence très sélective *versus* un article dans une revue de rang 4. Puisqu'il n'y a pas de standard à l'étranger sur la thèse sur articles, il est possible de saisir cette opportunité pour créer notre standard.

Comment s'encadre une thèse sur articles ? Dans ce cadre-là, le rôle du directeur de thèse peut être différent de ce qu'il est pour une thèse monographique. Ce rôle sera d'autant plus distinct que le doctorant aura noué des contacts avec d'autres chercheurs, dans le cadre des fréquentes co-écritures.

Plus largement, et pour conclure, Sandra Charreire Petit identifie deux questions d'ordre plus général. La première concerne l'objectif de la thèse : la thèse est-elle avant tout, un levier de socialisation, au sens où elle permet d'intégrer une communauté de chercheurs, de développer un réseau à l'aide des co-écritures ? Ou au contraire, la thèse vise-t-elle en priorité le développement d'un ensemble de compétences individuelles nécessaires à l'activité de recherche ? La seconde question concerne une possible remise en cause du « couple » doctorant/directeur de thèse pour tendre vers une conception plus élargie. Dans le cas d'une thèse sur articles, c'est davantage un réseau de co-auteurs qui pilote la thèse, plutôt qu'un directeur. Est-ce une bonne chose ou non ? Sandra Charreire Petit pense qu'il n'y a pas de réponse tranchée ou facile sur ces questions, mais qu'un effort d'explicitation des critères exigés pour la thèse sur articles devient urgent. En effet, aujourd'hui, on fait

cohabiter la thèse monographique au format bien établi avec la thèse sur articles, qui, parce qu'elle est encore mal définie, peut s'écarte de l'exigence d'un travail académique de niveau doctoral.

C'est au tour de Régis Coeurderoy de prendre la parole. Pour l'exercice, il défend la thèse inverse et se positionne clairement en faveur de la thèse sur articles. Il la conseille pour un doctorant et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, ce format est très pratique pour s'intégrer sur le marché du travail (en particulier à l'international). Après tout, de nombreuses écoles fonctionnent selon la logique du « *job market paper* ». La thèse sur articles est donc une façon de s'intégrer sur ce marché du travail en respectant les règles du jeu.

De plus, c'est aussi la meilleure façon d'apprendre à écrire des articles. Après tout, c'est en forgeant qu'on devient forgeron. L'idée est de monter en puissance. On ne va pas commencer à viser des journaux du Financial Times dès le premier papier. On commence avec des contributions modestes, puis on vise un peu plus haut avec les papiers suivants. Plus on s'entraîne tôt à publier, plus on a de chance d'arriver à publier dans de bonnes revues plus tard.

Par ailleurs, la thèse sur articles a aussi tendance à favoriser l'implication des chercheurs seniors lorsqu'ils sont co-auteurs. L'enjeu étant un peu différent (puisque le nom du chercheur senior est associé), la thèse sur articles favoriserait les interactions, les échanges de connaissances. En fait, on retrouve un peu la logique du compagnonnage, où le directeur de thèse guide et parraine son doctorant dans la communauté.

Enfin, ce format a tendance à favoriser le nomadisme du chercheur. Il est très rare de faire sa carrière au même endroit, et la thèse sur articles prépare le doctorant à sa vie future au sein de plusieurs institutions. Le fait de faire des séjours de quelques mois pour travailler sur un projet d'article dans une autre institution est un très bon apprentissage et aussi une excellente opportunité de développer son réseau international.

Bien évidemment, cette approche présente aussi quelques limites. Ce ne sont pas des défauts en soi, mais des points auxquels il faut faire attention. Régis Coeurderoy insiste donc sur les points suivants.

D'abord, la thèse sur articles peut conduire au développement d'une pensée pointilliste avec des sujets très réduits. On va se concentrer sur quelque chose de très étroit pour pouvoir publier et on risque de perdre la vision de synthèse qu'offre la thèse classique. Il faut arriver à réconcilier les deux aspects, en mettant en évidence cet effet de synthèse dans les chapitres introductifs.

La thèse sur articles pose aussi la question de sa cohérence interne. Bien souvent, plusieurs articles ont été publiés de manière plus ou moins opportuniste et on essaye de rajouter du liant entre eux *a posteriori*. Il ne faut pas que le fil rouge soit trop artificiel et un vrai travail de justification et de réflexion doit être engagé.

Enfin, la question de la valeur individuelle du thésard se pose. Comment arriver à identifier ce qui relève de lui et de ses co-auteurs ? Il faut essayer de signaler son travail, en écrivant des articles seuls par exemple.

Il conclut alors en expliquant qu'en fait, ce qui est intéressant dans ce débat est que la thèse change de statut. La thèse classique pose la thèse comme une fin en soi. À l'inverse, la thèse sur articles considère la thèse comme une simple étape dans la vie académique du doctorant.

Avant de conclure, Sandra Charreire Petit tient à nuancer le point de vue enthousiaste de Régis Coeurderoy. Elle ne pense pas que ce soit, aujourd’hui un véritable service à rendre au doctorant que de lui conseiller de faire une thèse sur articles. En effet, publier trois articles en trois ans, c'est énorme et ça met beaucoup de pression sur les doctorants. Cela peut faire stresser des doctorants en les mettant en danger. Mais encore une fois, la question du statut des articles au moment de la soutenance de la thèse peut servir de variable d'ajustement. Nous avons donc besoin d'avancer et de dire ce que doit être précisément une thèse sur articles en France dans notre discipline.

Franck Tannery conclut en expliquant que ce débat renvoie à la finalité de la thèse... Est-ce que l'objectif principal est la socialisation et l'intégration dans le milieu académique ou est-ce plutôt le développement de compétences de manière individuelle ? Mais comme il le fait remarquer à juste titre, les deux objectifs ne sont pas inconciliables et cela, quel que soit le format de thèse envisagé.

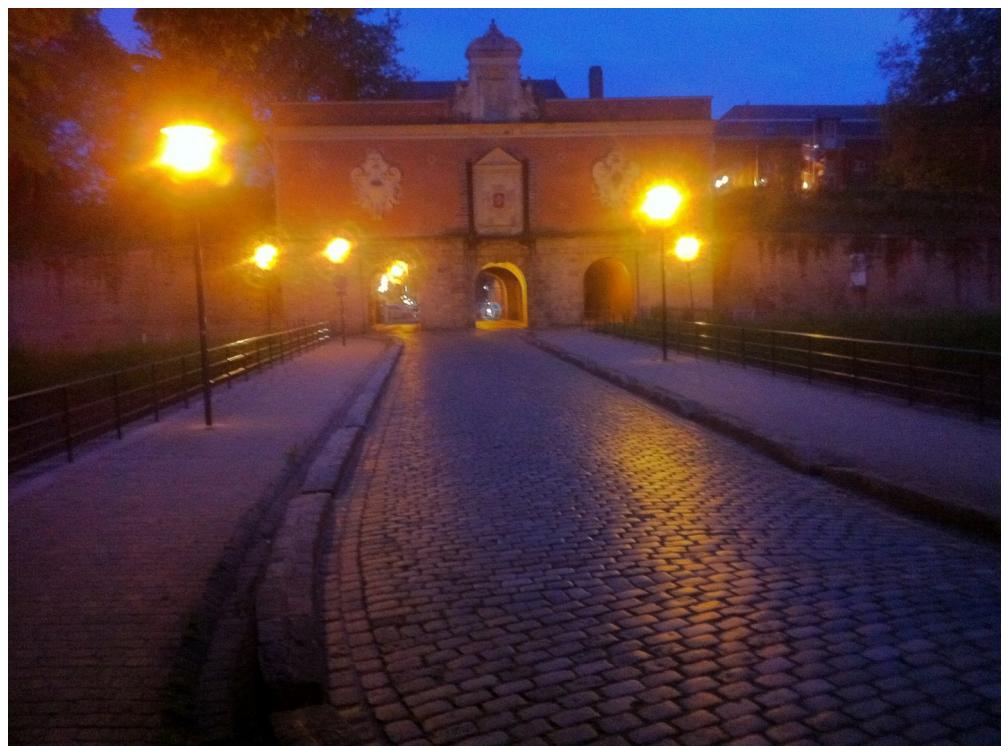
La parole est ensuite donnée au public...

Un des membres du public raconte son expérience lorsqu'il a fait sa thèse sur articles. Dans son cas, un travail de préparation à l'issue de son DEA a été fait pour élaborer une thèse autour de quatre ou cinq articles. L'enjeu était de garder une vision claire du sujet et de créer de la cohérence entre les articles. À ses yeux, les 100 pages d'introduction sont très importantes pour éviter ce sentiment de pointillisme dont on parlait précédemment. Concernant les papiers, l'objectif était qu'au moins chaque papier ait été présenté dans une ou plusieurs conférences (avec comité de lecture) et que deux ou trois papiers aient été écrits seul. Par ailleurs, il saisit cette opportunité pour faire part d'une des remarques de son jury, qui regrettait que le terrain ne soit pas trop visible dans sa thèse sur articles et cela simplement parce que dans chaque article le terrain est vraiment condensé... Il retient de sa soutenance de thèse qu'il peut être pertinent de rajouter une vraie partie terrain (dans la longue introduction ou en annexe) pour mieux faire rentrer le jury dans le(s) cas étudié(s).

Par ricochet, une personne dans l'assistance soulève une remarque concernant l'impact de la nature du terrain sur la forme de la thèse. En effet, pour certains terrains comme les enquêtes ou les études longitudinales, il faut attendre d'avoir tous les résultats pour commencer à publier. Autant dire qu'une grande partie du travail se fait au dernier moment. Une alternative peut alors être de publier des papiers de différentes sortes tout au long de la thèse : plus théorique au début, puis méthodologique et enfin empirique quand les résultats sont sortis. Il y a cependant le risque de s'enfermer dans un cadre théorique très tôt et de s'empêcher d'évoluer. Pour cela, il vaut mieux prendre la décision de la thèse sur articles après un an par exemple, une fois que l'on commence à mieux se positionner théoriquement.

Une dernière remarque s'attache à montrer que l'approche de la thèse sur articles implique bien d'autres changements et élargit encore plus le débat. Le temps de la thèse a changé. Par le passé, on pouvait faire une thèse en 10 ou 15 ans, en étant assistant de recherche en même temps. C'était un projet personnel qu'on faisait avancer. Puis le temps a été réduit à trois ans et les conditions de financement ont été durcies. En fait, nous avons essayé d'évoluer mais nous n'avons fait les choses qu'à moitié. Concrètement, aux États-Unis, il y a toute une formation en amont du PhD pour s'assurer que les doctorants ont les compétences nécessaires à la publication. En France, à part dans certaines écoles, ce n'est quasiment pas le cas. Finalement, la question qui se pose n'est pas seulement celle de la thèse sur articles, mais de la construction de tout le système qui est autour, avec un véritable investissement des

écoles doctorales. Or compte tenu du budget qui est à leur disposition, elles ne peuvent pas toujours mettre en place de tels programmes pour aider leurs doctorants ■



Porte de Gand



La Citadelle

Où sont les frontières du management stratégique ?

Débat entre Isabelle Huault et Frédéric Le Roy***

*Modérateur, Frédéric Fréry****

* Université Paris-Dauphine ; ** Université de Montpellier I ; *** ESCP-Europe

*notes prises par Christelle Théron
ESCP-Europe / Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

Fréderic Fréry introduit la session en précisant que la question des frontières du management stratégique est une question structurelle dans ce champ. Un ancien président de l'AIMS aurait d'ailleurs vraisemblablement voulu nommer l'association *Association Internationale de Management et de Stratégie*. Finalement toute la question est de savoir où s'arrête le champ de la stratégie.

Frédéric Fréry introduit « deux excellents collègues » : Frédéric Le Roy, va défendre l'idée que la stratégie existe en tant que telle avec un contenu spécifique, tandis qu'Isabelle Huault va exprimer le fait que les frontières de la stratégie sont poreuses.

Présentation des positions respectives des intervenants

Frédéric Le Roy présente en premier sa position. Il dit avoir ajouté dans sa présentation un élément au titre de la session « Quels enjeux pour l'AIMS ? ». La question clé à se poser selon lui consiste à savoir comment il faut voir les choses au sein de l'AIMS. Il souligne que la question des frontières de la stratégie est aussi vieille que le concept de stratégie lui-même et qu'elle comporte des enjeux cruciaux pour la recherche et l'enseignement dans le domaine du management stratégique.

Sa présentation s'attache à souligner les quatre disciplines dites « frontières » qui entretiennent une proximité avec le management stratégique depuis sa naissance en 1965 : les sciences de l'ingénieur, les sciences économiques, la sociologie et la psychologie. Les frontières entre ces disciplines et la stratégie sont floues.

Les sciences de l'ingénieur concernent la planification à long terme, la planification, l'alignement et le pilotage stratégiques, la recherche opérationnelle, stratégique et le modèle d'affaires. En clair, cela concerne toute l'ingénierie de la stratégie (par exemple, la stratégie « Océan Bleu » ou encore la matrice BCG d'Henderson qui reste un des plus grands concepts en stratégie).

Les sciences économiques s'intéressent, quant à elles, à des problématiques relatives à l'analyse industrielle, aux structures sectorielles, à l'avantage concurrentiel, à la chaîne de valeur, à la RBV (*resource-based view*), aux capacités dynamiques, aux compétences. Les frontières entre l'économie et le management stratégique restent floues et un auteur tel que Porter est utilisé par ces deux disciplines.

Ces deux premières influences que sont les sciences de l'ingénieur et les sciences économiques ont contribué à former la pensée « classique » du management stratégique et forment une approche par le contenu (celui des décisions stratégiques, des procédures de prises de décisions, etc.).

À la frontière avec la sociologie, des approches telles que la sociologie des organisations, les théories néo-institutionnelles, les réseaux sociaux, l'apprentissage organisationnel ou bien encore le capital social, la dernière « révolution » dans cette discipline, sont populaires en management stratégique. La psychologie comprend, quant à elle, des éléments tels que la neuro-stratégie, les émotions, l'*enactment*, les cartes cognitives, les biais cognitifs ou bien encore l'apprentissage. L'influence de la sociologie et de la psychologie a contribué à former une deuxième approche, par les processus, du management stratégique – identification des processus de prise de décision en définissant *a posteriori* le périmètre de ces décisions.

Frédéric Le Roy souligne ainsi une fracture entre d'un côté le binôme ingénierie/économie (approche par le contenu), et de l'autre le binôme sociologie/psychologie (approche par les processus). Il fait remarquer que ce débat n'est pas sans rappeler celui qui a opposé Ansoff à Mintzberg. De cette fracture entre les deux approches découlent quatre sous-fractures : une fracture théorique, épistémologique, méthodologique et idéologique.

Cette fracture se retrouve entre la *Strategic Management Society* et le *Strategic Management Journal* d'un côté, qui relèvent de façon générale de l'approche par le contenu, et l'AIMS de l'autre, qui relève de façon générale de l'approche par les processus. Il constate que le M de Management est plus important que le S de Stratégie dans le contenu des communications présentées à l'AIMS. Faudrait-il alors faire une division spécifique à la stratégie au sein de l'AIMS ? Frédéric Le Roy considère l'AIMS comme plus proche de l'OB (*Organizational Behaviour*) ou d'EGOS que de la SMS, et il souligne l'absence du mot « Stratégie » dans le nom de la revue de l'AIMS : *M@n@gement*.

Ce positionnement de l'AIMS sur l'approche par les processus comporte cependant des intérêts. Il correspond en effet aux compétences spécifiques développées en France, notamment en sociologie : l'accent mis sur une approche par les processus correspondrait à une marque de fabrique typiquement française, sorte d'avantage comparatif de la France sur le « marché » global des idées dans le domaine du management stratégique. Un deuxième point positif est que l'approche par les processus permet de faire une dissociation par rapport à l'approche par le contenu anglo-saxonne. Elle permet de mettre en exergue les présupposés, les hypothèses implicites et les idéologies qui marquent ces travaux sur le contenu. C'est une idée que l'on retrouve dans les approches critiques de la stratégie.

Frédéric Le Roy met cependant en avant une limite majeure : se cantonner dans une approche par les processus ne permet pas d'être à l'origine d'idées nouvelles sur les contenus, ce qui laisse le champ de l'innovation dans le domaine du contenu aux anglo-saxons, avec parfois des dérives inquiétantes qui passent inaperçues. Il donne ainsi l'exemple d'un article¹ dont un des présupposés, l'existence du concept de « race humaine », n'est pas d'origine scientifique. Frédéric Le Roy effectue un constat suite à cet exemple : le fait d'abandonner les recherches sur le contenu de la stratégie au monde anglo-saxon peut se traduire par l'émergence d'une pensée essentiellement fondée sur l'idéologie dominante de ce monde, idéologie qui se traduirait alors en préceptes pour les étudiants ou les dirigeants à travers les manuels édités. Certes, l'approche critique de ce modèle permet de le contenir, mais pas nécessairement de le transformer de l'intérieur.

1. Richard Orlando C. & Murthi B.P.S. & Ismail Kiran (2007) "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 12, pp. 1213-1233.

Il semble donc nécessaire d'être également présent sur la formation du contenu de la pensée stratégique, par exemple en engageant une réflexion au sein du Conseil d'Administration de l'AIMS pour réhabiliter le S de Stratégie, en proposant un *track* stratégie au sein de l'AIMS, en créant une association dissidente ou une revue francophone de stratégie contenant le mot *Stratégie* dans le titre, en créant une revue européenne de stratégie ou bien encore une Association Savante Européenne de Stratégie (EURAS). Frédéric Le Roy souligne que l'on trouve de moins en moins de cours de stratégie en nombre d'heures dans les programmes des Grandes Écoles ou dans les Universités, ce qui l'amène à dire que la stratégie est une discipline sur le déclin en France. Pour la relancer, il faudrait d'abord réagir au niveau académique.

Frédéric Fréry passe la parole à Isabelle Huault qui lance alors la controverse.

Elle présente ses points d'accord avec Frédéric Le Roy, dont sa cartographie générale du champ de la stratégie, la mise en évidence des disciplines sources (encore ajouterait-elle volontiers les sciences politiques et les sciences juridiques), ou encore la prégnance des marquages idéologiques de la discipline. Elle souscrit également à la volonté de nourrir l'approche sur le contenu mais elle considère que l'on arrive, au terme de la présentation de Frédéric Le Roy, à une vision assez étiquetée de la discipline, « ancrée dans 'l'économicisme' et les sciences de l'ingénieur ». Il lui semble donc étrange de partir d'une cartographie extensive pour finalement ne retenir qu'une approche très réductrice. Isabelle Huault prône au contraire le pluralisme idéologique et une conception ouverte.

Selon elle, les acquis théoriques en stratégie ne proviennent pas seulement des approches rationnelles ou orthodoxes. Ils sont également issus du courant post-rationnel qui met en avant l'importance de la contextualisation et la nécessité de prendre en compte les processus de construction sociale des objets étudiés. Il s'agit donc de s'affranchir d'une vision purement managérialiste, souvent normative, et de considérer que la stratégie résiste au calcul rationaliste. En effet, le contrôle stratégique bute souvent sur les processus managériaux, les routines et le contexte organisationnel. Ainsi, la stratégie n'est-elle pas toujours le fruit de l'intentionnalité d'un acteur stratège, omnipotent, son encastrement institutionnel doit être pris en compte. Elle prône une conception inclusive qui englobe toutes ces dimensions : l'approche par le contenu, certes, mais aussi le tournant discursif, les courants institutionnaliste, interprétatif, voire critique, etc. Isabelle Huault va même au-delà de la conception inclusive car elle considère que le champ de la stratégie en tant que domaine académique doit s'étendre. Elle s'inscrit en faux contre la tendance à privatiser le discours stratégique au profit d'une certaine catégorie d'acteurs (la direction générale) et plaide pour une extension du domaine de la stratégie à d'autres parties prenantes (en particulier celles soumises aux décisions stratégiques).

Isabelle Huault dénonce également une certaine vision de l'enseignement de la stratégie : nous avons, d'après elle, suffisamment d'acquis pour ne pas importer de manière « prêt-à-porter » ce qui vient des États-Unis.

Revenant sur la question de l'extension du champ du management stratégique, elle considère que la discipline doit s'intéresser à la question des enjeux sociétaux et inclure des problématiques liées à des types d'organisations qui ne sont traditionnellement pas prises en compte dans le domaine d'investigation des chercheurs en stratégie, ainsi que la question de la démocratie et des formes de gouvernance (par exemple de types délibératif et collaboratif). Par ailleurs, la stratégie ne concernant pas seulement les élites managériales, la discipline devrait également s'intéresser aux contre-mouvements stratégiques de certaines catégories d'acteurs telles que des associations. La littérature sur les mouvements sociaux

pourrait, à ce titre, nous aider à lire les stratégies d'émancipation et de contestation qui devraient être au cœur de la réflexion.

Pour conclure, Isabelle Huault défend une conception la moins dogmatique possible au sein de l'AIMS. Se référant à un article co-écrit avec Véronique Perret, elle s'inscrit dans la perspective de C. Booth² (1998) qui indique qu' « *un authentique pluralisme suppose l'existence de zones d'échanges, de marchés pour des idées, où les différents paradigmes peuvent négocier, troquer, échanger [...] voire construire de nouveaux langages disciplinaires dans une sorte de bricolage théorique* » qui irait à l'encontre d'une conception monolithique et du repli identitaire. Le champ de l'enseignement de la discipline pourrait dès lors être également enrichi, notamment par des approches telles que la *critical management pedagogy*³. Isabelle Huault rappelle en synthèse que si elle est d'accord avec les prémisses de l'analyse de Frédéric Le Roy, elle n'en partage pas les prescriptions.

Début du débat, avec ouverture à l'ensemble de l'assemblée

Après avoir brièvement résumé les points de vue de chacun des intervenants, Frédéric Fréry demande : *Y-a-t-il une différence entre le management stratégique et le management tout court et qu'est-ce que ce serait ?*

Pour Frédéric Le Roy il existe bien une différence entre les deux. La stratégie a été fondée dans les années 1960 comme fonction managériale par rapport aux dirigeants, sous la forme d'un ensemble de procédures. L'ontologie de la stratégie se réfère donc au travail de la direction générale alors que le management concerne l'ensemble de l'entreprise. D'après lui, les professionnels de la stratégie sont avant tout les décideurs (CEO) et la stratégie est d'abord une fonction de la direction même si ce n'est pas exclusif.

Pour Isabelle Huault, il y a certes des stratégies dans l'entreprise mais en tant que chercheuse en stratégie elle n'est pas là pour se substituer à eux. Son rôle est de comprendre la stratégie en tant qu'objet de recherche. Elle dissocie donc ce qu'est la stratégie de son statut de chercheur en stratégie et indique qu'il n'y a pas d'isomorphisme entre le métier de chercheur et l'objet étudié. Elle souligne le marquage idéologique de la discipline et le fait que Frédéric Le Roy a pris parti pour un certain type d'acteur : le stratège dont on universalise la vision, la morale et les intérêts. Pour Isabelle Huault, la fabrique de la stratégie n'est pas le seul fait du dirigeant, elle cite comme exemple l'approche *strategy-as-practice*.

Frédéric Fréry intervient alors pour leur rappeler sa question : *quelle différence entre management et management stratégique ?* Isabelle Huault articule les deux. La stratégie peut par exemple se heurter à des routines ou en être le fruit. Comme l'indique la littérature dans ce domaine, la stratégie peut naître des processus managériaux et organisationnels et être le résultat de l'activité des acteurs. Frédéric Le Roy prend la parole en revenant sur le point précédent : il souligne qu'il ne travaille pas pour les dirigeants mais qu'il les prend pour objet d'étude, ce qui est différent. Isabelle Huault renchérit en disant que l'on peut les prendre pour objet d'étude avec différents cadres d'analyse.

Une personne lève la main dans la salle pour intervenir : *Le S de Stratégie existe-t-il sans management ? Est-ce que cela veut dire quelque chose ce qui est publié dans le Strategic Management Journal ?*

Pour Frédéric Le Roy le SMJ produit de la connaissance sur le contenu de la stratégie.

2. Booth Charles [1998] "The Problems and Possibilities of Reflexivity in Strategy", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, vol. 4, n° 1.

3. Voir à cet effet : Huault Isabelle & Perret Véronique (2011) "L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation : Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière", *M@n@gement*, vol. 14, n° 5, pp. 281-309.

Une autre personne intervient dans la salle pour marquer son désaccord et souligner qu'un auteur tel que Whittington montre des réticences à se rendre à la Strategic Management Society. Elle souligne que l'ouvrage de Whittington sert de base pour l'enseignement et elle trouve réducteur de limiter la production de connaissance à ce qui se passe à la SMS.

Frédéric Fréry intervient pour mettre en avant le fait que l'ouvrage de Whittington est européen, pas américain, et qu'il se réfère donc à une idéologie à laquelle les Européens adhèrent. Pour lui, il n'y a pas une grande audience en France pour le contenu de la stratégie, ce qui laisse le champ libre à l'idéologie nord-américaine. Il dit se sentir bien avec la diversité méthodologique présente à l'AIMS mais trouve dommage que l'approche par le contenu soit délaissée car la pensée européenne en théorie des organisations n'a pas son équivalent en stratégie.

Isabelle Huault : *Ce n'est pas en ayant une conception étroite que l'on résout mieux ce problème.* D'après elle, tout le monde ne se convertira pas à l'analyse par le contenu. Elle modère cependant leurs divergences en acquiesçant sur le fait qu'il faut bien sûr une place à l'AIMS pour les chercheurs s'intéressant à cette approche.

Une personne demande la parole dans la salle : *Je suis gênée par le fait qu'il faudrait faire un EURAS. Pourquoi pas un EURAMS ? Plutôt que d'exclure et éclater les choses ?*

Frédéric Le Roy exprime le fait qu'il faudrait faire un Airbus de la stratégie pour la recherche en stratégie en Europe. Véronique Perret prend la parole et s'adresse à Frédéric Le Roy. Elle souligne que l'assemblée a bien compris qu'il ne cherchait pas à exclure d'autres domaines du champ de la stratégie mais à renforcer l'approche par le contenu. Frédéric Le Roy déplorant le manque de travaux sur le contenu, Véronique Perret questionne la définition du périmètre du contenu. L'approche *resource-based view* n'est-elle pas comprise dedans ?

Frédéric Le Roy : *Si, si, complètement.*

Une personne dans l'assemblée intervient et se dit fière de faire un cours sur la coopétition en énonçant des auteurs français. Elle ne partage pas complètement le constat de Frédéric Le Roy même si elle avoue ne pas s'être livrée à une étude exhaustive. Pour elle, « *la mort annoncée ne semble pas si évidente que cela* ».

Frédéric Le Roy met l'accent sur le faible nombre de papiers envoyés contenant le mot stratégie dans leur titre. La personne de l'assemblée qui venait de prendre la parole se manifeste de nouveau en soulignant que le prix de thèse a toutefois été attribué à un papier sur le *business model*. Frédéric Le Roy ajoute que l'on est « sur du 90/10 » et « plutôt dans M que S ».

Isabelle Huault intervient pour marquer son désaccord du fait d'une définition restrictive de Frédéric Le Roy, qui précise alors sa pensée : ne pas inclure tous les individus de l'entreprise et « *tout ce qui se fait sur terre* » dans la stratégie. Il y a d'après lui une « *dilution complète de l'objet* ». L'extension du champ amène à ne plus savoir ce que c'est. On en arriverait à faire un cours sur la stratégie « *sans dire que cela est fondé pour les dirigeants !* »

Aurélien Acquier prend la parole pour faire une synthèse des trois principales questions qui séparent la position d'Isabelle Huault de celle de Frédéric Le Roy. Premièrement, quels sont les destinataires du savoir produit ? La société en général (position d'Isabelle Huault) ou les dirigeants (position de Frédéric Le Roy) ? Deuxièmement, que regarde-t-on : le contenu ou les processus ? Troisièmement, quel

type de connaissance produit-on : une connaissance normative ou descriptive/compréhensive ?

Frédéric Le Roy intervient pour souligner le fait que l'AIMS est dans une optique de prendre tout le monde « *du moment que cela se rapporte au management* ». Or les personnes qui se sentent plus spécialisées dans un des domaines du management montent leur association de leur côté (il cite comme exemple ATLAS). C'est pourquoi l'AIMS aurait d'après lui intérêt à redéfinir son contenu : qui sommes-nous ? Qu'est-ce que l'on veut faire ? Quel est le programme de recherche de l'AIMS ? Il reproche une absence complète de réflexion sur ce qu'est la stratégie.

Isabelle Huault : *Je n'ai pas dit que l'on voulait accueillir tout le monde, j'ai dit qu'il y avait plusieurs types d'ancrages théoriques.* Pour elle, la position que Frédéric Le Roy défend correspond à un type d'ancrage mais la stratégie, c'est aussi l'approche processuelle, les approches institutionnelles, discursives, interprétatives... C'est aussi de la cohabitation.

Une question dans l'assemblée : *Dans quelle mesure s'inspirer de ce qui se passe dans l'Academy ?*

En effet, au sein de l'*Academy of Management*, plusieurs divisions co-existent (BPS – *Business Policy and Strategy Division*; OMT – *Organization and Management Theory Division*). Une deuxième source d'inspiration pourrait être EGOS dont le fonctionnement par *track* permet aux personnes de se retrouver autour de questions, d'interrogations et d'objets de recherche et non plus autour de disciplines. Le fait d'avoir à EGOS certains axes et des *Standing Working Groups*⁴ (SWGs) entretient la diversité. Frédéric Le Roy ajoute qu'il y a les SIGs (Strategic Interest Groups) à l'EURAM. D'après lui il serait envisageable de fonctionner comme cela par subdivision et l'existence d'atelier permet de définir un contenu. Pour Régis Coeurderoy, président de l'AIMS, il faudrait essayer de fédérer au sein de l'AIMS. Il est d'accord sur l'idée de mieux thématiser, de mieux labelliser les sessions.

Véronique Perret intervient pour souligner que les groupes thématiques émergent au sein de l'AIMS et deviennent actifs. Elle trouve que le fait que l'AIMS soit encore une petite communauté peut être une incitation à y prendre part et elle a plaisir à voir la diversité des travaux. Elle n'a pas l'impression d'être dans un univers homogénéisant et met en avant le partage de la pluralité, la diversité au sein de l'AIMS. De ceci, se dégage un sentiment de convivialité, une régénération de la confrontation et des approches. Il y aurait quelque chose à faire autour des groupes thématiques qui n'aurait pas vocation à aller vers une définition étroite de la stratégie mais à montrer sa diversité.

Frédéric Fréry ajoute que le point qui fait débat a des conséquences pratiques en termes d'évaluation des papiers et de leur cohérence avec les objectifs et le champ de l'AIMS. Pour Isabelle Huault, des approches marketing ou GRH pures ne rentrent pas vraiment dans le champ de l'association. Chaque papier doit être évalué en fonction de ses articulations avec le management stratégique. Frédéric Fréry fait référence au discours de la séance d'introduction lors duquel ont été précisés les domaines des papiers qui ont été rejetés : ressources humaines, SI (Systèmes d'Informations), marketing notamment.

Une personne dans la salle demande si ce qui caractérise le management stratégique ce n'est pas justement sa pluridisciplinarité ? Pour Frédéric Le Roy, il faut quand même essayer de définir le management stratégique par rapport à ce que l'on veut faire et non par rapport à ce que l'on ne prend pas. Il revient de nouveau sur le fait que l'on ne définit pas assez ce que l'on entend par management stratégique.

4. Les *Standing Working Groups* sont des groupes qui se retrouvent régulièrement à chaque colloque d'EGOS.

Isabelle Huault rebondit pour préciser que la définition du management stratégique n'est pas éludée : *on y revient de façon récurrente, soit avec une vision extensive, soit avec une conception plus étroite.* Frédéric Fréry revient sur le propos précédent d'Isabelle Huault : le fait qu'elle n'accepte par les papiers de pure GRH. À quel moment peut-on dire qu'on ne fait pas partie du management stratégique ? Que veut dire le mot « pur » ? Cette controverse étant sur les frontières il repose sa question à Isabelle Huault : *Considères-tu qu'il y a des frontières au management stratégique ?*

Isabelle Huault : *Elles sont ouvertes...*

(Elle pose la question à la salle) *Qu'est-ce que vous en pensez ?*

Une personne de l'assemblée valide le fait que les frontières existent et donne pour exemple le marketing dont l'objet central est le consommateur. Un papier qui serait purement centré sur le comportement du consommateur n'a pas sa place à l'AIMS, contrairement à des approches liées au marketing B to B ou au développement de nouveaux produits (qui rentrent dans le cadre du management avec des répercussions importantes donc stratégiques).

Une autre personne de l'assemblée prend la parole : *On est tous profs. Est-ce que le fait d'enseigner l'ensemble des fonctions n'est pas le rôle que l'on joue tous ?*

Frédéric Le Roy réagit en demandant s'il faudrait faire cela dans un cours de stratégie et en se demandant si cela ne serait alors pas plutôt un cours de maîtrise de sciences de gestion. Il considère que ses étudiants ont 60h de cours dans le premier semestre sur la structure, la culture et l'identité, ce qui fait qu'il ne voit pas l'utilité de leur en reparler lors du cours de stratégie. Dans son cours, il adopte plutôt une approche classique, plus portée sur le contenu de la stratégie.

Un intervenant revient sur les sources de la « crise existentielle » actuelle. Cette dernière serait liée à la question du « comment » (comment les personnes travaillant sur le contenu sont-elles visibles ?) ainsi qu'au fait qu'il y a moins de personnes à l'AIMS du fait de forces centrifuges. Ces deux questions ne sont pas forcément liées aux frontières du management stratégique mais plutôt au poids de la scène internationale. Comment faire pour que les personnes travaillant sur le contenu en France publient dans de bonne revues et comment faire pour que l'AIMS reste une conférence attractive ? Régis Coeurderoy dit être en grande partie d'accord avec Frédéric Le Roy sur le besoin d'être plus précis sur la définition du management stratégique. On a tendance à avoir peur de la petite taille, ce qui entraîne un syndrome « attrape-tout ». Il précise que ce n'est pas l'idée d'Isabelle Huault qui défend une approche multi-paradigmatique.

Régis Coeurderoy souligne ensuite qu'il faut être plus clair dans leur champ et il dit que l'attractivité nécessite du temps pour se développer. Il faudrait ainsi favoriser les rencontres entre les communautés francophones et non-francophones en France.

Isabelle Huault pose la question de la définition du champ de l'AIMS inscrite sur le site Internet. Une personne de l'assemblée lui répond que, d'après la définition, cela regroupe tout ce qui concerne la stratégie, la théorie des organisations et le comportement organisationnel quel que soit le domaine d'application. Elle souligne qu'il n'y a pas de restriction méthodologique, idéologique ou d'objet et que l'on peut s'intéresser à la stratégie d'entreprises, d'organisations (associations, syndicats, etc.).

Frédéric Le Roy précise que si Isabelle Huault souhaite qu'un syndicat vienne expliquer sa stratégie à l'AIMS, c'est bien le dirigeant de ce syndicat qu'elle invitera.

Une personne dans l'assemblée prend la parole pour exprimer son sentiment vis-à-vis de la perte de domination du paradigme positiviste et souligner l'importance du dialogue entre paradigmes : *Faites le mur, pas la guerre des paradigmes.*

Frédéric Fréry prend la parole suite à son propos pour une dernière question de débat : *Connaissez-vous des chercheurs qui ne viennent pas car ça ne fait pas partie de leur champ ? Ou ceux qui viennent à l'AIMS sont-ils ceux qui doivent venir ? Il précise : hors barrière linguistique.*

Pas de réponse – le débat reste ouvert !

Frédéric Fréry remercie les intervenants, les Professeurs Isabelle Huault et Frédéric Le Roy, ainsi que les personnes qui ont contribué à l'organisation de cette session de controverses ■



Le canal de la Deûle (5 juin 2012)