

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* » replace 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 comptable 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'appropriier 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 entreapercevoir 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