

Doit-on renoncer à l'expérimentation en stratégie ?

« La nécessité qu'assertent des énoncés expérimentaux suppose la clause « toutes choses égales par ailleurs » qui ne peut jamais être maîtrisée à la rigueur dans l'observation du cours du monde historique » Passeron (1991)

Martine Séville

Copisorg/CoActis

Université Lumière Lyon 2 ; ISH, 14-16 avenue Berthelot

69363 Lyon Cedex 07

Mél : Martine.Seville@univ-lyon2.fr

Résumé

L'expérimentation désigne la mise en place d'un dispositif contrôlé permettant de tester les relations de causalité entre une ou plusieurs variables indépendantes (les causes) et une variable dépendante (l'effet).

Elle est depuis longtemps considérée par les philosophes des sciences comme la méthode scientifique de l'expérience par excellence, permettant de tester un énoncé théorique.

Depuis de nombreuses années, des chercheurs appartenant à des domaines scientifiques très différents (sciences de la nature, sciences économiques et sociales) ont recours à cette méthode. Dans les sciences de gestion, le marketing, la finance et la gestion des ressources humaines sont plus particulièrement concernés (Brandouy, 2002).

En stratégie, l'expérimentation est largement ignorée, voire décriée. Des chercheurs utilisent la méthode expérimentale pour tester un modèle ou une théorie (Tero et Mattila, 1979 ; Sawyer et alii, 1979 ; Brandouy, 1999), mais les travaux de ce type restent rares et contestés. Y aurait-il une spécificité de la stratégie qui rendrait réhébitorie le recours à la méthode expérimentale dans la discipline ? En d'autres termes, doit-on renoncer à l'expérimentation en stratégie ?

L'objectif de l'article est d'examiner la place que peut avoir l'expérimentation en stratégie.

La méthode expérimentale peut être un mode de construction des connaissances en stratégie permettant de révéler, mieux que d'autres méthodes empiriques, le modèle théorique sous-jacent du chercheur. Elle peut aussi favoriser la production d'hypothèses, en rendant accessibles à l'expérimentateur les modes selon lesquels les unités expérimentales s'approprient, utilisent et gèrent les situations stratégiques.

Ces résultats ne peuvent être atteints que dans des conditions déterminées (articulation de la méthode expérimentale avec d'autres méthodes, dont l'approche historique, définition de la relation expérimentateur/sujet expérimenté comme une forme d'interaction sociale, construction de situations expérimentales proches des situations stratégiques), contribuant à assurer la validité des connaissances produites.

Mots-clés : stratégie, méthode, expérimentation, causalité.

Doit-on renoncer à l'expérimentation en stratégie ?

INTRODUCTION

On entend généralement par expérimentation le dispositif par lequel le chercheur manipule des variables et observe les effets de cette manipulation sur d'autres variables (Campbell et Stanley, 1966). Elle se distingue de la simple observation par le rôle actif du chercheur.

L'expérimentation est donc une expérience au sens scientifique du terme, qui ne peut se concevoir que « *dans une démarche scientifique voulue et provoquée par l'expérimentateur pour vérifier une loi supposée vraie par lui ou pour mettre en évidence un phénomène* » (Bartholy, et alii ; 1978 : 186).

Si le recours à cette forme d'expérience est courant dans les sciences de la nature, il est plus rare et plus contesté dans les sciences humaines et sociales. Pourtant, depuis quelques années, les recherches reposant sur la méthode expérimentale se développent en sociologie ou en économie, et les études en économie expérimentale montrent que cette méthode peut être féconde.

En sciences de gestion, de nombreux chercheurs, plus particulièrement en finance et en marketing (Brandouy, 2002), testent dans leurs travaux leur modèle à travers l'expérimentation. Dans cette dernière discipline, la plupart des expérimentations sont conduites dans le champ du marketing opérationnel (cf. les nombreuses expérimentations en marketing sensoriel (Rieunier, 2004)) mais restent rares en marketing stratégique (Tero et Mattila, 1979 ; Sawyer et alii, 1979).

L'utilisation de la méthode expérimentale en stratégie est peu répandue. (Griffin et alii, 1991 ; Brandouy, 1999 ; Brandouy et Barneto, 1999 ; Lee et alii, 2004). Le concept d'expérimentation renvoie le plus souvent à des comportements d'innovation et à des tests d'innovation qui semblent assez éloignés de la méthode expérimentale en laboratoire. C'est cette acception qui semble être retenue dans les enseignements de « design of experiments » actuellement dispensés dans des universités, à destination de professionnels « *qui voudraient*

changer d'activité, créer de l'efficience, améliorer leurs produits et faire décroître les coûts »¹.

Doit-on en déduire que la stratégie appartient aux sciences formelles rétives à l'expérimentation, telles que les définissent Bartholy et alii (1978)?

« Par définition, les sciences formelles ne sont pas expérimentales puisqu'elles se sont constituées en sciences entièrement a priori ; seules les sciences de la nature et les sciences humaines sont susceptibles d'utiliser l'expérimentation. Encore faut-il préciser que la possibilité d'expérimenter y dépend beaucoup de l'objet (l'astronomie ne permet que des expérimentations indirectes et, dans l'ensemble de ses pratiques, ne peut être considérée comme une science expérimentale) et de l'état d'avancement de la science considérée.. (Bartholy et alii, 1978) »

Deux raisons principales pourraient expliquer le renoncement à l'expérimentation, entendue dans le sens de méthode expérimentale, en stratégie : l'objet et l'immaturation de la stratégie.

Si l'expérimentation est absente de la stratégie, la stratégie est une discipline qui ne peut se constituer seulement a priori, autrement dit sans recours à l'expérience. Les travaux français (Martinet, 1990 ; Koenig, 1993 ; Wacheux, 1996 ; David, 2000 ; Hatchuel, 2000, 2005) soulignent la nécessité de l'expérience dans une discipline ayant un projet d'action en direction des entreprises au sein duquel les études empiriques, par exemple les recherches-intervention, tiennent une place importante.

Doit-on alors renoncer à l'expérimentation en stratégie en faveur d'une expérience uniquement fondée sur des études d'observation et d'intervention, ou plutôt recourir, aux côtés de telles études, à l'expérimentation, ainsi que le préconisent des auteurs (Schwenck, 1981 ; Sorenson, 2003)?

Nous développons dans cet article l'idée selon laquelle le recours à l'expérimentation en stratégie peut constituer, dans des conditions adaptées, un mode d'accès à la connaissance. Articulée à d'autres méthodes, l'expérimentation peut permettre au chercheur de concilier rigueur expérimentale et pertinence, et faire ainsi progresser significativement la connaissance sur son thème de recherche.

Nous rappelons, dans la première partie de l'article, les raisons qui rendent l'expérimentation difficile en stratégie. Dans une deuxième partie, nous montrons que la

¹ Université du Tennessee

méthode expérimentale peut être au centre d'un projet de connaissance spécifique en stratégie avant de mentionner, dans une troisième partie, les conditions de mise en œuvre de ce projet.

1. EXPERIMENTATION ET STRATEGIE : UNE ARTICULATION DIFFICILE

Trois éléments sont généralement avancés pour écarter la possibilité d'expérimenter en stratégie : le caractère artificiel et la non représentativité des résultats issus de l'expérimentation (1.1), la nécessité, dans une discipline émergente, d'études réalisées sur le terrain (1.2), l'inadéquation de l'expérimentation avec le projet de la stratégie (1.3).

1.1 LE CARACTERE ARTIFICIEL ET LA NON REPRESENTATIVITE DES RESULTATS ISSUS DE L'EXPERIMENTATION EN STRATEGIE

En affirmant ou en infirmant l'existence de relations de causalité entre une variable dépendante et des variables indépendantes ou principales, l'expérimentation suppose que toutes les autres variables, ou variables secondaires externes, pouvant influencer cette relation de causalité, sont contrôlées. C'est l'illustration du principe « *toutes choses égales par ailleurs* » auquel se réfèrent souvent les économistes.

Le dispositif expérimental repose donc sur la possibilité, d'une part d'étudier des relations univariées ou multivariées (relations de cause à effet) en stratégie, d'autre part, de hiérarchiser dans le modèle les variables principales et secondaires et, parmi ces dernières, de distinguer celles qui sont contrôlées de celles qui ne le sont pas.

L'établissement de relations univariées ou multivariées et d'une hiérarchie entre les variables pose de réelles difficultés qui ne sont pas nécessairement propres à la stratégie (Durkheim, 1950 ; Moses, 1965). Ainsi, selon Passeron (1991), les sciences sociales « *ne peuvent être fondées que sur des observations de configurations singulières, jamais répétées mais surtout jamais analysables par une liste finie de variables dont la pertinence pourrait être expérimentalement établie ou au moins stabilisée* ».

Mais les difficultés du dispositif expérimental ont une acuité particulière dans le champ de la stratégie. D'après Mintzberg (1977), l'environnement contrôlé en laboratoire ne permet pas de prendre en compte toutes les variables qui entrent en jeu dans les processus stratégiques. Martinet (2000) évoque dans ce même sens « la constitution illusoire d'une encyclopédie des multiples relations univariées ou multivariées (...) »

On peut illustrer ce point par l'exemple que donne ce dernier de la difficulté à établir en stratégie des liens de causalité entre variables :

« On ne peut qu'être admiratif, par exemple, devant l'appareil technique déployé par deux chercheurs connus en stratégie, C. Woo et A. Cooper, pour montrer que la part de marché n'est pas un atout et que des PME peuvent être performantes sans être leaders... Jusqu'à ce que l'on découvre que les entreprises de l'échantillon sont pour l'essentiel des filiales de grands groupes. »
Martinet (1990 : 19)

Les problèmes principaux sont ceux de la causalité et de la généralisation en stratégie car, dans l'expérimentation, ce sont au maximum des plans à deux variables principales et à trois variables externes secondaires contrôlées qui sont testés, de surcroît dans un environnement en laboratoire artificiellement reconstitué.

En outre, la clause « *toutes choses égales par ailleurs* » est difficilement remplie « *dans l'observation du cours du monde historique* » (Passeron, 1991) qu'imposent des études en sciences sociales et plus particulièrement en stratégie. La stratégie est en effet marquée par sa relativité (Snow et Hambrick, 1980), tant les dimensions historiques, processuelles et contextuelles sont importantes. On risque alors de verser dans « *l'illusion expérimentale* » (Koenig, 1993).

1.2 LA NECESSITE DES ETUDES SUR LE TERRAIN DANS UNE DISCIPLINE EMERGENTE

La stratégie, entendue « *non pas comme ensemble de pratiques mais comme système de production de corps de connaissance* » (Martinet, 1990), est une discipline jeune dans laquelle l'expérimentation en laboratoire peut sembler prématurée, voire inutile.

L'état relativement embryonnaire du corpus théorique en stratégie, relevé par Venkatraman et Grant (1986), a pu ainsi rendre difficile la constitution de cadres conceptuels suffisamment élaborés pour permettre l'expérimentation.

Ce corpus théorique s'est de plus largement constitué à travers des emprunts à d'autres disciplines comme l'économie, la sociologie, la psychologie ou les mathématiques.

Pour devenir « *un transformateur, un interprète, qui réalise des formes nouvelles, enrichit des questionnements en fonction de ses problèmes, situations, projets et contraintes spécifiques* », (Martinet, 2000) et contribuer ainsi à l'élaboration d'un cadre théorique propre à sa discipline, le chercheur en stratégie doit s'appuyer sur ses observations du terrain, sans toutefois s'en remettre totalement à l'expérience (Koenig, 1996) :

Le jugement du Maréchal Foch fournit ici matière à réflexion : « le vieil axiome que seule la guerre peut apprendre la guerre est faux, car aucune étude n'est possible sur le champ de bataille où simplement on fait ce que l'on peut, pour appliquer ce que l'on sait » Koenig (1996 : 5).

1.3 LE DEBAT SUR L'INADEQUATION DE L'EXPERIMENTATION AVEC LE PROJET DE LA STRATEGIE

Le projet de la stratégie est « *la finalisation, conception, préparation, conduite d'une action humaine collective de type économique en milieu conflictuel* » (Martinet, 1990), mais sa réalisation repose sur un réseau d'interdépendances, source de trois types d'incertitudes (Thiéart, 2005), qui fragilisent le recours à l'expérimentation.

Il y a d'abord une incertitude sur la réalité des liens de causalité linéaire entre variables (Thiéart, 2005). De plus, l'établissement de relations de causalité est fondé sur une approche simplificatrice et déterministe de la stratégie, réduite à l'existence de plans et de programmes. Or, selon Koenig (1996) :

« Une telle conception dévalorise et empêche de reconnaître ce que l'action peut produire de neuf et d'imprévu. Elle permet certes de canaliser l'effort et d'assurer la cohérence, mais elle menace du même coup la régénération et la compétitivité future. (Koenig, 1996 : 8)

Ensuite, le résultat d'une action est en partie déterminé par son environnement (Thiéart, 2005) et aucun algorithme ne peut garantir l'efficacité d'une manœuvre (Martinet, 1990).

Enfin, la troisième incertitude tient à l'interdépendance des parties qui constituent l'entreprise (Thiéart, 2005). La stratégie n'est pas un jeu en solitaire, mais « *un processus dialectique fait d'actions et de réactions et de rétroactions* » (...) « *de projets et de contre-projets dans un champ d'activité commun* » (Koenig, 1996).

« Le dirigeant d'entreprise raisonne sur un échiquier aux limites floues et mouvantes, il n'est pas assuré d'avoir repéré toutes les pièces du jeu, il ignore la manière dont certaines se déplacent et il craint que d'autres aux caractéristiques étranges ne viennent brutalement perturber le cours de la partie. Si les règles du jeu peuvent changer en cours de partie sans qu'il le sache, le chef d'entreprise jouit en revanche d'une certaine liberté pour en inventer de nouvelles. Dans de telles conditions, le dirigeant est conscient que le calcul est insuffisant à assurer la réussite des projets. Aussi a-t-il appris l'art de convaincre et l'apprentissage en marchant » (Koenig, 1996 : 8)

En conséquence, la stratégie est un processus d'exploration, de conception, et de transformation dont les résultats et l'efficacité sont très difficiles à prévoir.

Dans ce projet de conception et de transformation, les conditions contextuelles et le temps vont jouer un rôle essentiel.

Or, selon Cronbach (1975), le principe de l'expérimentation défendu par Cook et Campbell (1979) ignore justement le contexte politique et social de la prise de décision et les effets des interactions humaines (Cronbach, 1975 ; Bynner, 1980).

Dans les expérimentations, l'effet d'histoire, c'est-à-dire l'effet provoqué par des événements extérieurs à l'action des variables explicatives sur la variable expliquée, est considéré comme un biais qui affecte la validité interne de l'étude expérimentale. Les chercheurs ayant recours à l'expérimentation vont tenter de le réduire pour qu'il n'affecte pas leurs résultats, en limitant par exemple la période d'étude.

Or, l'effet d'histoire est très important dans la vision de long terme du stratège et dans son apprentissage des règles du jeu stratégique au cours du temps. Le raccourcissement de la période d'étude et de la temporalité de l'expérience pose donc un réel problème dans l'expérimentation en stratégie.

En outre, l'expérimentation traditionnelle s'appuie sur la mise en place de groupes de contrôle qui ne subissent pas le traitement ou la manipulation. L'existence d'un groupe de contrôle suppose pourtant que la stratégie s'inscrive dans un cadre ou un contexte d'action fermé, délimité par des frontières non perméables, ce qui est contraire à la nature même du projet stratégique.

Il est aussi très difficile de définir un groupe de contrôle lorsque l'expérimentation est réalisée sur le terrain en raison des problèmes de contamination que le chercheur rencontre lorsque les acteurs de l'organisation discutent entre eux, intrigués par la présence d'un chercheur en situation d'expérimentation.

Au total, les éléments mentionnés précédemment suggèrent que le recours à l'expérimentation, dans sa conception traditionnelle, peut être contre-productif. Ils doivent nécessairement être pris en compte pour adapter l'expérimentation à la spécificité de la stratégie, dans le cadre d'une approche renouvelée de l'expérimentation.

2. L'EXPERIMENTATION : UNE METHODE D'ACCES A LA CONNAISSANCE EN STRATEGIE

L'expérimentation oblige le chercheur à expliciter son modèle (2.1). Elle participe aussi à la conception et à l'exploration d'énoncés théoriques (2.2). Elle contribue enfin à l'échange de connaissances entre les communautés de chercheurs et de praticiens (2.3).

En conséquence, l'expérimentation peut avoir sa place dans un « *pluralisme méthodologique contrôlé (...) qui veille au travail conceptuel, à l'explicitation des présupposés, à la pertinence, à la cohérence, et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et empiriques, à la communicabilité des énoncés* » Martinet (1990).

2.1 UNE METHODE D'ACCES A LA CONNAISSANCE REVELATRICE DU MODELE DU CHERCHEUR

L'expérimentation est « *une domestication du réel* » (Hatchuel, 2005) dans laquelle l'expérimentateur est un « *sujet agissant, enquêtant et administrant* ».

Les résultats issus de l'expérimentation sont forcément « *circonstanciés et limités aux seules actions entreprises par l'expérimentateur* » (Hatchuel, 2005). Même si elle est moins susceptible d'évolutions ou d'aménagements que les autres méthodes de recherche, l'expérimentation rend compte de façon plus transparente d'un contrôle que le chercheur en stratégie a sur le terrain, quelle que soit la méthodologie qu'il adopte². En ce sens, la méthode expérimentale « *donne à voir* » le modèle sous-jacent du chercheur et le conduit à expliciter ses choix, en particulier ce qu'il veut mesurer et ce qu'il considère comme secondaire (facteurs secondaires ou variables externes).

L'expérimentation est donc un moyen de répondre à l'exigence « *de soumettre les propositions théoriques au contrôle de la critique par tous les moyens de contrôle* » (Koenig, 1993).

Elle privilégie la rigueur au détriment de la pertinence dans la mesure où il faut admettre, en contrepartie, que « *la teneur historique des énoncés soit plus faible* ».

Le recours à l'expérimentation conduit alors à reconnaître que les résultats dégagés seront dépendants des comportements des unités expérimentales et de leurs choix, dans un univers stratégique donné et dans le cadre de règles définies par l'expérimentateur. Il implique

² Notons que la recherche intervention ou la recherche-action supposent qu'il y ait au minimum une délimitation d'un cadre dans lequel l'intervention ou l'action vont avoir lieu. L'observation n'exonère pas non plus le chercheur de délimiter le cadre dans lequel il va étudier un phénomène.

aussi que les liens entre les variables, contrôlés par le chercheur, correspondent uniquement à des déterminismes locaux engendrés par les scénarii proposés (Vernon, 2003).

L'expérimentation est donc une méthode rigoureuse permettant « *de donner à voir* », non seulement le modèle théorique du chercheur, mais également les variables contextuelles sous l'influence desquelles le modèle théorique est testé.

Si l'apport principal de l'expérimentation est de tester des énoncés théoriques pour lesquels « *leurs objets peuvent être plus ou moins autonomisés, les contextes sont plus ou moins faciles à expliciter* » (Koenig, 1995), sa contribution au développement des connaissances en stratégie peut prendre d'autres formes.

La méthode expérimentale peut d'abord servir à comparer des environnements ou des combinaisons d'acteurs, de rôles et d'institutions dans des scénarii (Schoemaker, 1992). Elle facilite ainsi la transformation de théories intermédiaires, enracinées dans des contextes précis, à des théories plus formelles (Glaser et Strauss, 1967). Vernon (2003) souligne quant à lui les régularités empiriques fournies par l'expérimentation pour créer de nouvelles théories.

La visibilité de certaines variables critiques (Schwenck, 1982) pourrait être augmentée en construisant des situations expérimentales contrôlées par le chercheur.

L'expérimentation pourrait contribuer à rationaliser l'usage de concepts empruntés à d'autres disciplines en les testant dans un univers stratégique contrôlé.

L'articulation entre les construits théoriques et les mesures, qui demande en stratégie une attention particulière du fait de l'état embryonnaire du corpus théorique, devrait être facilitée.

L'effort de conception (définition et opérationnalisation des variables, choix des unités expérimentales ou des sujets subissant l'expérimentation) que suppose la mise en place du design expérimental doit permettre de préparer les études de terrain, notamment les études de cas, dans lesquelles l'articulation entre les construits et les mesures est souvent non évaluée et non démontrée.

La méthode expérimentale peut ainsi réduire la probabilité de rejeter sur le terrain des relations vraies masquées par de mauvaises mesures (Venkatraman et Grant, 1986).

Enfin, elle peut constituer une expérience minimale pour un certain nombre de propositions théoriques et de modèles élaborés a priori, restant à l'état d'énoncés théoriques car souvent impossibles à tester sur le terrain (difficile accessibilité aux terrains ou sensibilité

du sujet). Renoncer à l'expérimentation sur un certain nombre de sujets signifie donc aussi que l'on renonce à toute expérience sur ces sujets. Or, l'expérimentation en tant qu'expérience minimale pourrait permettre de remettre au moins en cause certains énoncés restés au stade d'un a priori.

Cet ensemble de possibilités de test en stratégie que fournit l'expérimentation ne doit pas occulter le fait que l'expérimentation est avant tout une expérience et que, à ce titre, elle fournit au chercheur le moyen de faire évoluer son modèle et d'explorer de nouvelles questions de recherche.

2.2 UNE METHODE D'ACCES A LA CONNAISSANCE QUI PARTICIPE À LA CONCEPTION DE NOUVEAUX ENONCES THEORIQUES

L'expérimentation peut aider à comprendre comment le modèle théorique pourrait être modifié quand les données ou les faits stylisés contredisent les prédictions (Dejong et Forsythe, 1982).

Elle peut et doit produire des hypothèses afin de ne pas sacrifier la pertinence à la rigueur (Schwenck, 1982). Pour cela, l'expérimentateur doit avoir la capacité de s'étonner et doit examiner non seulement les éléments qui confirment les relations qu'il a prévu d'étudier mais aussi ceux qui l'invitent à réfuter ses énoncés.

Les contradictions pouvant apparaître entre les hypothèses faites par l'expérimentateur et les résultats de l'expérimentation doivent l'amener à s'interroger notamment sur les phénomènes ou règles implicites qui ont pu biaiser les comportements étudiés. Il doit être capable d'examiner « *les représentations et les dispositifs de l'action pour comprendre ensuite les vérités que ceux-ci rendent accessibles* » (Hatchuel, 2005). Ce travail devrait faire émerger de nouvelles hypothèses théoriques, et donc de nouvelles recherches. A cet égard, les études de terrain et les études qualitatives sont essentielles et complémentaires de l'expérimentation (Schwenck, 1982) et doivent même intervenir durant l'expérimentation³.

L'expérimentation est en quelque sorte un processus d'apprentissage par essai-erreur dans lequel chaque expérimentation apporte de nouveaux enseignements sur un problème (Allen, 1977 ; Thomke, 1998 ; Lee et alii, 2004) y compris en cas d'échec de

³ Entretiens avec les unités expérimentales par exemple.

l'expérimentation. C'est aussi un processus cumulatif dans la mesure où les connaissances progressent d'une expérimentation à l'autre (Lee, Edmondson, Thomke et Worline, 2004).

2.3 L'EXPERIMENTATION COMME LIEU D'ECHANGE DE CONNAISSANCES ENTRE LES COMMUNAUTES DE CHERCHEURS ET DE PRATICIENS

Les connaissances produites dans l'expérimentation en stratégie possèdent un haut degré de relativité, liée au modèle de l'expérimentateur, aux scénarii d'environnement mis en place et aux unités expérimentales qui constituent les sujets de l'expérimentation.

L'expérimentation doit rendre explicites tant les représentations que se font les unités expérimentales (=les stratèges) de la situation qu'on leur présente que celles de l'expérimentateur qui manipule la situation.

L'expérimentation doit ainsi permettre « *de mettre à niveau de conscience des modèles de l'humain, du social, de l'organisation, de l'économique, du politique que charrient inexorablement les instruments de gestion même (surtout) les plus techniques en apparence* » (Martinet, 1990).

En recourant à l'expérimentation en stratégie comme méthode de production des connaissances, le chercheur doit admettre le caractère pragmatique et relativiste des connaissances produites.

L'expérimentateur est un médiateur entre les communautés de chercheurs et de praticiens (étudiants et managers) qui constituent ses unités expérimentales.

A travers l'expérimentation, les étudiants sont confrontés aux modèles théoriques sous-jacents aux modèles stratégiques et sont amenés à identifier leurs conditions d'application, en fonction des scénarii possibles.

L'expérimentation donne aux managers l'occasion de s'extraire de leur contexte d'action quotidien pour réfléchir au sens de leurs décisions stratégiques, aux modèles stratégiques sur lesquels on les fait travailler.

L'expérimentateur peut jouer un rôle de formateur, rendant intelligibles des circonstances dans lequel un fait stratégique peut se produire. L'université du Tennessee s'inscrit par exemple dans cette démarche en proposant dans ses formations continues en stratégie le recours l'expérimentation.

L'expérimentation est enfin un moyen pour les praticiens de transmettre aux chercheurs expérimentateurs leurs préoccupations, leurs besoins et leurs perceptions de la stratégie et de son évolution. L'expérimentateur pourra en tirer parti pour poursuivre son travail de recherche.

3. LES CONDITIONS DE VALIDITE DE L'EXPERIMENTATION EN STRATEGIE

3.1 LA NECESSITE DE SORTIR DE L'ILLUSION EXPERIMENTALE

Dans l'expérimentation au sens strict⁴, le principe « *toutes choses égales par ailleurs* » doit être respecté, ce qui suppose que deux conditions soient simultanément réunies.

Les traitements, c'est-à-dire les différentes variations des variables explicatives, doivent être affectés aléatoirement aux différents groupes d'unités expérimentales.

Ensuite, les effets des autres variables externes ou secondaires pouvant influencer le modèle doivent être neutralisés par la constitution aléatoire des groupes d'unités expérimentales⁵ ou par la construction de blocs homogènes d'unités expérimentales⁶.

Il est peu réaliste de penser que le principe « toutes choses égales par ailleurs » puisse être respecté en stratégie compte tenu de la difficulté à réunir les deux conditions énoncées, a fortiori si l'on réalise l'expérimentation sur le terrain et non en laboratoire.

La condition relative à la constitution aléatoire des groupes (groupes qui subissent l'expérimentation / groupes de contrôle) n'est en effet pas toujours matériellement possible quand l'expérimentation a lieu dans les entreprises. Au-delà des problèmes déjà mentionnés de contamination entre le groupe expérimental et le groupe de contrôle, la réalisation de la condition précédente pose de réelles difficultés éthiques car les individus ne subissant pas le traitement peuvent se sentir tenus à l'écart du progrès social ou technique supposé du traitement ou de l'expérimentation.

La règle de la constitution aléatoire des groupes est également difficile à satisfaire en laboratoire car les participants à l'expérimentation peuvent avoir un profil particulier (acceptation du principe, disponibilité suffisante...) qui peut introduire un biais dans les résultats.

⁴ true expérimentation.

⁵ On suppose qu'en moyenne les groupes d'unités expérimentales seront affectés de la même façon par les autres variables externes non contrôlées.

⁶ Ces blocs correspondant aux différentes modalités des variables externes contrôlées.

La véritable expérimentation ou « true experimentation » apparaît donc comme très difficile à mettre en œuvre. A cet égard, la quasi expérimentation, que recommande Sorenson (2003), a l'avantage de lever des contraintes fortes de l'expérimentation telles que la randomisation totale et le contrôle complet de toutes les variables externes. La quasi-expérimentation peut donc avoir lieu plus facilement sur le terrain, ce qui permet d'accroître la pertinence des résultats.

S'agissant de la neutralisation de l'effet des variables externes, celle-ci reste limitée car on peut difficilement contrôler plus de trois variables externes. Le choix de ces variables appartient au chercheur, comme le souligne Koenig (1993) :

« La raison d'être de tout modèle consiste en effet dans la simplification qu'il opère. A l'inverse, sa validité est liée à l'influence des éléments qu'il décide d'ignorer » Koenig (1993 : 10).

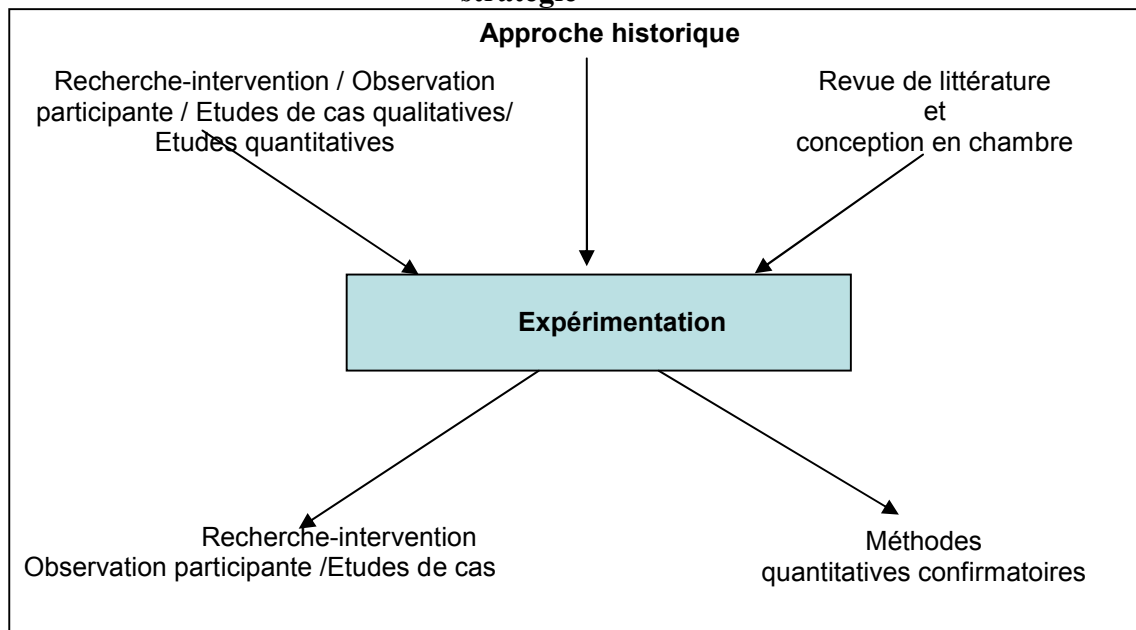
En acceptant de perdre son illusion expérimentale mais en conservant l'objectif de rigueur méthodologique, le chercheur en stratégie peut choisir les éléments qu'il va ignorer, en recourant par exemple à l'approche historique ou aux études de terrain antérieurement effectuées.

L'expérimentation peut donc être préparée par l'approche historique des phénomènes, afin de mieux identifier le « *réseau de chaînes causales dans lequel chaque chaîne de causalité constitue en quelque sorte un scénario élémentaire* » (Koenig, 1993). L'articulation de l'expérimentation avec l'approche historique suppose que les phénomènes stratégiques ont déjà eu lieu, autrement dit que les données historiques existent et soient d'un accès facile. L'essor actuel des travaux fondés sur l'approche historique en gestion (Pezet, 2002) devrait favoriser cette articulation.

Il est aussi important, lors de l'expérimentation, d'associer des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996) et des méthodes quantitatives de collecte et d'analyse des données afin de rendre compatibles les projets de connaissances de l'expérimentation avec les projets d'exploration, de conception et de transformation qui sont ceux de la stratégie.

Il s'ensuit que l'expérimentateur doit constamment s'attacher à combiner sa méthode avec les autres méthodes de recherche en stratégie, soit en amont pour préparer son design expérimental et construire son modèle, soit en aval pour proposer de nouvelles pistes de recherche et de nouveaux modèles (cf. figure 1).

Figure 1 : la place de l'expérimentation dans le processus de recherche en stratégie



L'expérimentateur doit ainsi accepter l'idée que l'expérimentation est un mode d'accès et de production de connaissances qui ne doit pas être isolé des autres méthodes de recherche (Wacheux, 1996). Il doit surtout éviter la tentation expérimentale qui consiste en « *un découpage en objets disjoints qui risque de transformer la communauté scientifique (en stratégie) en une collection d'hyper-spécialistes incommunicants, chacun réfugié, solitaire, dans son domaine* » (Martinet, 1990).

La recherche menée par Flynn et Staw (2004), résumée dans l'encadré 1, montre comment l'expérimentation peut constituer une méthode de test et de compréhension d'une relation plus particulièrement mise en évidence lors d'une étude quantitative.

Encadré 1 : Un exemple d'association de la méthode expérimentale à d'autres méthodes de recherche

Dans un article intitulé « *Lend me your Wallets : The effect of charismatic leadership on external support for an organization* », Flynn et Staw (2004) défendent l'idée qu'un leadership charismatique peut susciter des soutiens externes à l'organisation, notamment en rendant l'organisation plus attractive pour des investisseurs extérieurs. Ils conduisent alors deux types d'études pour tester cette hypothèse.

La première d'entre elles, quantitative et fondée sur des données collectées par une étude documentaire, démontre que les entreprises avec des leaders charismatiques obtiennent de meilleures performances que des firmes comparables et attirent davantage d'investisseurs. Pour mieux comprendre la relation de cause à effet entre le leadership charismatique et le comportement d'investissement, les auteurs réalisent une seconde étude leur permettant de collecter des données dans un environnement plus contrôlé. Cette étude est une expérimentation en laboratoire dans laquelle le comportement des investisseurs peut être examiné en fonction de variables manipulées. Flynn et Staw testent ainsi l'effet d'un message délivré par un leader charismatique sur l'apport de ressources par les investisseurs extérieurs. Ils regardent également si le leadership charismatique est plus efficace pour persuader les investisseurs quand la compagnie fait face à des circonstances difficiles. Ils testent enfin si le charisme du leader augmente la prise de risque des investisseurs.

Ainsi, si la première étude porte plus sur la relation générale entre le leadership charismatique et le soutien financier de la firme, l'étude expérimentale explore dans un second temps les processus sous-tendus par cette relation.

3.2 LA NECESSITE D'ENVISAGER LA RELATION EXPERIMENTATEUR/SUJET EXPERIMENTE COMME UNE FORME D'INTERACTION SOCIALE

Dans les modèles expérimentaux, l'unité expérimentale est le plus souvent considérée comme un organisme passif, une cellule vide qui ne répond qu'aux manipulations introduites par l'expérimentateur (Christensen, 1980 ; Herbert et Perrien, 2005).

Dans le domaine des sciences sociales, et plus particulièrement en stratégie, les chercheurs étudient des sujets humains, acteurs de leur organisation et de leur environnement ; la relation entre l'expérimentateur et les unités expérimentales devient une forme d'interaction sociale (Venkatesan, 1967).

La participation d'une unité expérimentale à l'expérimentation est fondée sur le volontariat. Mais, il s'agit d'une invitation particulière puisque l'objet et les formes de l'expérimentation ne sont pas précisés. La relation qui se noue entre l'expérimentateur et l'unité expérimentale se situe dans un cadre temporel et spatial spécifique, dans lequel l'expérimentateur a un statut particulier par rapport aux unités expérimentales.

L'interaction sociale entre les deux catégories d'acteurs induit des effets dont l'expérimentateur doit avoir conscience lors de la mise en place, de la conduite et de l'analyse de l'expérimentation. Ce sont à la fois des effets dits d'artefacts de la demande, et des effets liés à l'expérimentateur.

Conscientes d'être l'objet d'étude, les unités expérimentales, notamment dans les expérimentations en laboratoire, s'interrogent sur sa finalité. Cela peut affecter leur comportement et engendrer des effets inattendus et incontrôlés dans la situation expérimentale (Straits et alii, 1972) qui brouillent les conclusions du chercheur sur le déroulement de l'expérience (Herbert et Perrien, 2005).

Les aspects humains de l'expérimentation sont aussi désignés par l'expression : « artefacts de la demande » (Rosenthal et Rosnow, 1997). A titre d'exemple, l'unité expérimentale peut avoir tendance à jouer le rôle du « bon sujet » en cherchant à valider les hypothèses expérimentales. Cette attitude rejoint l'effet dit « de l'expérimentateur ».

Par son statut, sa présence et les manipulations qu'il opère au cours de l'expérimentation, l'expérimentateur influence et modifie la forme d'interaction sociale qui le

relie aux sujets expérimentaux. Il est important de l'intégrer dans l'analyse des résultats, voire même de considérer l'expérimentateur comme une variable et de mettre en place un groupe de contrôle dans lequel il n'intervient pas. Dans les deux cas, il demeure essentiel de mesurer la perception qu'ont les sujets étudiés de la situation de recherche dans laquelle ils se sont trouvés (Straits et alii, 1972), ce qui peut se faire à travers des entretiens en amont et en aval de l'expérimentation.

Les effets d'artefacts de la demande et de l'expérimentateur diffèrent selon le choix des sujets expérimentaux.

En marketing et en économie, les unités expérimentales sont généralement des étudiants parce qu'il est admis que, en qualité de consommateurs, ils constituent des « sujets d'étude réels » (Shuptrine, 1975 ; Hampton, 1979).

Il n'en est pas nécessairement de même en stratégie compte tenu du fait que le comportement d'un étudiant ayant une faible expérience du fonctionnement des entreprises peut différer notablement de celui d'un manager.

En outre, les relations de pouvoir et de subordination qui vont prendre forme dans la relation qui va se nouer vont forcément différer en fonction du choix de sujets expérimentaux qui seront des managers ou des étudiants.

Enfin, la relation qui se crée et les résultats de l'expérimentation peuvent être influencés par l'utilisation d'artefacts cognitifs (ordinateurs, documents fournis) comme supports de la relation. Les économistes Winter et Zamir (2005) ont ainsi démontré, en comparant les comportements d'unités réelles et d'unités virtuelles (l'ordinateur), que le comportement des humains dans une expérimentation n'aboutit pas au comportement attendu à l'équilibre parce que les comportements diffèrent selon les interactions qui vont naître entre les sujets humains et l'ordinateur.

3.3 LA NECESSITE DE CREER DES SITUATIONS EXPERIMENTALES PROCHES DES SITUATIONS STRATEGIQUES

Les unités expérimentales jouent un rôle dans le cadre de la situation expérimentale définie par l'expérimentateur et dont la nature conditionne la qualité des connaissances produites à partir de l'expérimentation. Si cette situation expérimentale doit être la plus proche possible de la situation stratégique réelle, il n'est guère possible de reconstituer dans le

cadre de l'expérimentation une situation expérimentale reproduisant à l'identique la situation stratégique. Cela ne serait d'ailleurs pas nécessairement souhaitable.

Le design des situations stratégiques auxquelles sont confrontés les sujets expérimentaux est une source de biais cognitifs dans leurs actions, leurs réactions et leurs choix. Le jugement des unités expérimentales sur les résultats attendus des stratégies possibles et sur les événements futurs déterminants est une composante majeure du processus de décision stratégique (Barnes, 1984). Or, ce jugement est soumis à des biais cognitifs bien identifiés à la suite des travaux de Kahneman et Tversky (1974). Les chercheurs doivent admettre leur existence (Barnes, 1984), au même titre que celle de règles d'inférence utilisées par les individus en situation d'incertitude ou encore la difficulté à restaurer dans des situations expérimentales le degré d'incertitude vécu par les stratèges dans les situations stratégiques réelles.

Si l'expérimentation oblige les individus à prendre des décisions en situation de rationalité limitée, Barnes (1984) soutient que les limites cognitives du sujet, le conduisant à simplifier le processus de traitement de l'information, se rencontrent aussi bien en univers réel qu'en situation d'expérimentation.

Il n'est en outre pas toujours souhaitable que les sujets expérimentaux soient confrontés à la même situation stratégique que celle qu'ils connaissent au quotidien. Cela pourrait engendrer des biais attachés à la réticence des sujets à classer leur propre organisation (Snow et Hambicks, 1980), ce qu'ils savent pourtant très bien faire lorsqu'il s'agit d'entreprises concurrentes. L'expérimentation peut aussi être l'occasion de confronter les sujets managers à des logiques d'acteurs autres que celles qui sont les leurs au quotidien.

La reconstitution d'une situation expérimentale proche d'une situation stratégique réelle est complexe mais nécessaire car « *comprendre les comportements expérimentaux exige d'examiner les effets de la combinaison de multiples conditions organisationnelles* » (Lee et alii, 2004). Il est essentiel, si l'on admet l'inséparabilité de la stratégie et du contexte dans lequel elle se forme (Ginsberg, 1984), de reconstituer un univers stratégique incorporant des dimensions environnementales, structurelles et processuelles. En cela, l'expérimentation en stratégie est très différente de l'expérimentation en économie. Les économistes qui « *réprouvent la contextualisation sauf quand elle est une variable indépendante du design expérimental* » (O'Hana, 2004) cherchent à recréer un système économique en laboratoire (Dejong et alii : 180) représentant une situation la plus neutre possible (O'Hana, 2004).

On doit réfléchir à la constitution de l'univers stratégique⁷, en définissant les informations nécessaires à donner sur l'environnement externe et interne de l'entreprise, les règles d'organisation et de coordination au sein de l'univers. Cependant, sachant que « *parler d'environnement ou de facteurs stratégiques constitue au mieux un raccourci, car la stratégie est fondamentalement affaire d'acteurs* » (Koenig, 1996), l'accent doit être mis sur la nature des interactions, sur les rôles donnés aux acteurs et sur ceux qu'ils se donnent dans la situation stratégique. Koenig (1996 : 9) précise ce que devrait être une situation stratégique :

« Plusieurs joueurs se déplacent dans un espace partiellement quadrillé (ce qui laisse du champ à l'innovation). Ils se crayonnent eux-mêmes (l'adaptation n'est qu'une possibilité parmi d'autres), en même temps qu'ils tracent les contours de leurs adversaires partenaires (l'interaction est formatrice) et qu'ils dessinent la situation où ils se trouvent (peu de choses nous sont données). A mesure qu'ils progressent, les joueurs passent d'un niveau à un autre (économique, juridique) tout en restant à l'intérieur d'un système qu'ils transforment néanmoins. Des joueurs nouveaux apparaissent qui, visiblement sont d'une autre génération, d'autres disparaissent, le plus souvent en raison d'un faux pas ou d'un attachement à des représentations désuètes. Les affrontements sont sporadiques. Entre deux périodes d'acmé, les joueurs cultivent leur différence, coopèrent, s'efforcent d'assurer la visibilité du système auxquels ils appartiennent ». Koenig (1996 : 9)

Nous pouvons en tirer des enseignements sur les possibles dimensions de l'univers stratégique.

L'espace stratégique est partiellement quadrillé par l'expérimentateur qui fixe des règles d'interaction minimales et explicites en attribuant des rôles initiaux aux unités expérimentales.

Une large place doit être laissée à l'apprentissage, ce qui implique de pouvoir « faire jouer » les mêmes personnes sur plusieurs périodes de temps. Un grand nombre d'expériences sur les décisions économiques et financières ont ainsi recours à l'expérimentation tout en modélisant le temps qui passe (Thaler, Tversky et Kahneman, 1997). Les sessions de l'expérimentation se répètent et les individus sont amenés à jouer plusieurs fois. L'effet de maturation doit être ici recherché alors qu'il est traditionnellement considéré comme un biais dans d'autres champs de recherche.

Les rôles doivent permuter et il peut même y avoir un turnover dans les groupes d'unités expérimentales. D'autres agents peuvent intervenir pour faciliter ou compliquer le dénouement de la situation expérimentale : alliés, opposants ou perturbateurs.

Les participants agissent à l'intérieur de certaines contraintes, matérielles, légales ou éthiques, et ne disposent que de ressources matérielles ou immatérielles limitées.

⁷ Lee, Edmondson, Thomke et alii (2004) définissent les conditions organisationnelles dans lesquelles l'expérimentation doit se dérouler : les conditions de récompense (punit-on l'échec ?), les conditions d'instrument (quel matériel, quelles informations ?) et les pressions à l'évaluation (qui gagnera dans l'expérimentation ?).

Il convient aussi de fixer des objectifs de visibilité de l'organisation ou du groupe, de légitimité mais aussi de maintien de la cohésion au sein de la structure. Le résultat ne s'impose pas aux participants comme objectif ultime et unique, mais il doit toujours être un compromis, parfois explicitement négocié. L'expérimentation ne doit pas réduire les individus, les participants « *à un pur produit de déterminations sociales parce qu'ils seraient conditionnés* » (Girin, 1990⁸), mais leur laisser la possibilité de poursuivre simultanément le résultat et leurs objectifs personnels. Le chercheur doit aussi pouvoir observer comment les acteurs s'affranchissent des règles qui leur sont imposées.

Il faut construire des situations stratégiques, non pas pour elles-mêmes mais en relation avec la manière dont les participants agissent. Il est donc important de mettre en place des entretiens qualitatifs permettant aux unités expérimentales de montrer comment elles se représentent la nouvelle situation stratégique, sans oublier toutefois de « *tenter de faire dire à des acteurs les tenants et les aboutissants des décisions qu'ils ont prises* » (Girin ; 1990 : 160).

La reconstitution d'univers stratégiques peut être facilitée par le recours à des jeux de simulations reconnus comme des représentations d'univers stratégiques ou à la méthode des scénarii.

Le jeu stratégique Markstrat a ainsi été beaucoup utilisé pour simuler des situations de stratégies marketing et pour analyser les processus de prise de décision en univers concurrentiel (Glazer, Steckel et Winer, 1992 ; Kilduff, Angelmar et Mehra, 2000 ; Galtier, 2004).

Schoemaker (1992) a affirmé l'importance de la méthode des scénarii comme étant un outil pour étudier les incertitudes et la pensée des gens. Les scénarii décomposent les phénomènes complexes en des sous-systèmes facilement analysables. Ils peuvent aller de scripts à des combinaisons statistiques d'incertitude. Plus généralement, ce sont des narrations d'histoires prospectives. La méthode des scénarii place ainsi les unités expérimentales dans des situations de tests projectives qui les invitent à exprimer ce qu'elles feraient elles-mêmes ou à la place d'autres personnes dans le scénario décrit (Reynaud, 1999). Comme le souligne

⁸ La situation de gestion se présente selon Girin (1990) « *lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». Si l'intention de J. Girin n'était sans doute pas de définir une situation expérimentale, on peut avoir à l'esprit cette situation de gestion pour redéfinir la situation expérimentale. Les participants sont tous des agents qui se trouvent engagés dans la production du résultat et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement.

Reynaud (1999), cette méthode présente de nombreux atouts pour révéler les comportements en matière de prise de décision stratégique : diminution des mécanismes de défense des dirigeants qui sont sortis de leur propre contexte d'action et qui vont décider à la place d'une tierce personne, diminution de la rationalisation a posteriori des comportements, diminution du biais de prestige et prise en compte de l'affectif.

L'examen de la littérature fournit une illustration des principes à respecter pour la conduite d'une expérimentation en stratégie. Bateman et Zeithalm (1989) ont ainsi réalisé deux expérimentations identiques pour tester l'influence du contexte et notamment du contexte psychologique sur les décisions stratégiques, l'une sur des étudiants, l'autre sur des managers. La structure de ces expérimentations est exposée dans l'encadré 2.

Encadré 2: Le design expérimental de Bateman et Zeithalm pour mesurer l'influence de dimensions contextuelles sur la prise de décision stratégique

Adoptant l'hypothèse que les décisions stratégiques ne sont pas discrètes et indépendantes les unes des autres mais qu'elles représentent une étape dans un processus global qui conduit l'organisation vers un ensemble de buts embrassés par les preneurs de décisions, Bateman et Zeithalm postulent que les décisions stratégiques sont formatées par différentes formes d'influences contextuelles venant des événements passés (les succès ou échecs des décisions passées), des circonstances présentes (la perception de l'existence d'un surplus organisationnel plus ou moins élevé) et des perspectives de décisions futures (une vision positive ou négative du futur). Trois hypothèses sont testées dans le modèle :

H1 : Le retour d'expérience sur les échecs d'une décision d'investissement passée va conduire à un niveau significativement plus élevé de réinvestissements qu'un retour d'expérience sur un succès (en raison d'une escalade de l'engagement).

H2 : Un faible surplus organisationnel va conduire à un niveau significativement plus élevé de réinvestissement qu'un surplus perçu comme plus élevé.

H3 : Une vision positive du futur, orientée par les gains, va conduire à un niveau plus élevé de réinvestissement qu'une vision négative, orientée vers les pertes.

Ces hypothèses sont testées dans le but de mesurer l'effet principal de chaque variable indépendante (retour d'expérience, perception du surplus organisationnel et vision du futur) sur la variable dépendante (la décision stratégique de réinvestir ou non), mais également de façon combinée en associant deux à deux les conditions de contexte (ce qui donne lieu à l'émission de trois hypothèses supplémentaires) pour tester les effets d'interaction entre les variables indépendantes⁹.

Le test du modèle est réalisé à travers une expérimentation en laboratoire. La variable dépendante est mesurée par la quantité d'argent allouée par l'équipe à une division qui a déjà reçu des fonds de cette équipe lors de la période précédente.

Les groupes de sujets (étudiants ou managers) sont affectés aléatoirement aux six différents traitements. Chaque groupe bénéficie d'une présentation d'un cas de décision financière qui relate un scénario organisationnel écrit, décrivant l'histoire financière de deux divisions d'une firme. L'expérimentation consiste à demander à chacun des groupes de décider quelle portion de la somme disponible doit être réaffectée à la même division. Chaque groupe est informé que le reste de la somme non distribuée est remise dans un pool de ressources commun à la firme. Tous les membres du groupe collaborent et écrivent un paragraphe justifiant la décision du groupe.

Chaque membre du groupe doit indiquer en début de période le niveau de risque qu'il considère comme acceptable pour le groupe ; chaque groupe discute ensuite et décide du niveau de risque acceptable pour le groupe de réinvestir dans une même division. Enfin, chaque groupe reçoit un mémo du conseil de direction indiquant les chances de succès des réinvestissements, déterminées par une équipe d'experts fiables.

⁹ Par exemple H4 : La decision frame aura un plus grand impact sur le réinvestissement dans un contexte de retour d'expérience d'échec et de surplus organisationnel perçu faible que dans un contexte de retour d'expérience de réussite et de surplus organisationnel perçu élevé.

Les conditions contextuelles qui constituent les traitements sont inscrites dans les mémos transmis par les équipes de direction. Par exemple, le succès ou l'échec de la décision d'investissement de la période précédente est noté dans le mémo.

Dans le cas des groupes d'étudiants, les six hypothèses ont été corroborées. Dans la seconde expérimentation, fondée sur les mêmes principes, les unités expérimentales ont été des managers soumis à la même expérience, individuellement et non plus par groupe.

Le design expérimental de la recherche décrite dans l'encadré démontre la possibilité de tenir compte du temps qui passe et de l'effet mémoire, ainsi que de recréer des conditions de prise de décision stratégique réalistes : présence d'un comité de direction, présence d'experts qui jouent le rôle d'évaluateurs externes des décisions, perception à la fois individuelle et collective de la prise de risque, mesure du processus de construction de sens collectif dans les équipes et des phénomènes de rationalisation pour justifier les décisions.

Il n'en reste pas moins que la décision stratégique, telle qu'elle est mesurée dans cette expérimentation, est une décision fermée (réinvestir ou non dans la même division, dans quelle proportion), imposée dans le cadre du jeu et qui laisse peu de place à une vision de la stratégie comme une démarche de conception, de transformation de l'espace de jeu dans lequel se trouvent les acteurs. C'est ce qui peut expliquer que les articles fondés sur des démarches expérimentales en stratégie, sont moins nombreux depuis une quinzaine d'années dans les principales revues de recherche, plus ouvertes que dans le passé à de nouveaux paradigmes ou à de nouvelles conceptions de la stratégie. L'enjeu semble désormais d'être capable de ne pas enfermer les expérimentations dans une conception trop restrictive et trop binaire de la stratégie.

CONCLUSION

Inviter à l'expérimentation en stratégie signifie encourager ce que Martinet appelle « *l'indiscipline contrôlée* », dans une discipline qui, par nature, n'a pas fait de l'expérimentation une méthode courante de recherche.

La méthode expérimentale peut permettre de développer des modèles de conception ; elle doit être utilisée en complément d'autres méthodes, telles que la recherche-intervention et l'approche historique.

L'expérimentation se prête assez bien à l'étude de sujets s'inscrivant dans une situation ou un contexte particuliers, dans lesquels il est possible de contrôler les variables et de les hiérarchiser. C'est pourquoi des études se rapportant aux processus de prises de décisions stratégiques ou aux effets de décisions stratégiques sur des micro-situations organisationnelles

semblent plus adaptées à l'expérimentation que celles relatives à la corporate stratégie et à ses conséquences sur la performance globale de l'entreprise. On pourra aussi tester la possibilité de transférer des pratiques stratégiques d'un contexte à un autre, et la façon dont face à une situation donnée, les dirigeants se servent d'outils stratégiques traditionnellement reconnus par la communauté des chercheurs, ou encore évaluer les conditions de mise en œuvre d'une stratégie.

Il ne s'agit plus seulement de réaliser une « *expérimentation à l'envers* » (Koenig, 1993), nécessitant de raisonner « toutes choses égales par ailleurs », mais de se servir de l'expérimentation comme moyen de contrôle et comme méthode de conception de nouvelles propositions de recherche.

A ce titre, l'expérimentation peut participer à l'élargissement du champ du savoir en stratégie.

RÉFÉRENCES

- Barnes J.H (1984), Cognitives biases and theoric impact on strategic planning, *Strategic Management Journal*, Vol 5, pp.129-137.
- Bartholy M.C., JP Despin et G. Grandpierre (1978), *La science, Epistémologie générale*, Editions Magnard.
- Bateman T.S. et C.P. Zeithalm (1989), The psychological context of strategic decisions : a model and convergent experimental findings, *Strategic Management journal*, Vol 10, pp.59-74.
- Brandouy O. (1999), *Modifications des frontières du groupe de sociétés, variations des conditions concurrentielles et impact sur la richesse des actionnaires*, Thèse, Université de Limoges.
- Brandouy O. et P. Barneto (1999), Incertitude et fourchette de prix sur un marché d'enchères : les apports du laboratoire », *Finance-Contrôle-Stratégie*, n°23, pp 87-113.
- Brandouy O. (2002), L'expérience de laboratoire en Sciences de Gestion : un point méthodologique in N Mourgues, *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions EMS, pp 92-119.
- Bynner J. (1980), Experimental research strategy and evaluation research designs, *British educational research journal*, vol 6, n°1, pp7-19
- Cook T. and Campbell D. (1979), *Quasi-experimentation : design and analysis issues for field settings*, Rand Mc Nally, Chicago.

- Cronbach L.J. (1975), Beyond the two disciplines of scientific psychology, *American psychologists*, 30, pp116-127.
- David A, A. Hatchuel. et R.Laufer (2000), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Collection FNEGE.
- Engle-Warnick J. and R.L Slonim (2006), Inferring repeated-game strategies from actions: evidence from trust game experiments, *Economic Theory*, vol 28, pp. 603-632.
- Flynn F.J. and B.M. Staw (2004), Lend me your Wallets : The effect of charismatic leadership on external support for an organization, *Strategic Management Journal*, vol 25, pp. 309-330.
- Girin J.(1990), L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode, dans Martinet A.C., *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, pp. 142-162.
- Graham J.L (1985), Cross-cultural marketing negotiations : a laboratory experiment, *Marketing science*, vol 4 n°2, pp. 130-146.
- Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 4-17.
- Martinet A.C et alii (1990), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica.
- Passeron J.C (1991), *Le raisonnement sociologique, l'espace non poppérien du raisonnement naturel*, Essais et Recherches, Nathan.
- Hatchuel (2005), Pour une épistémologie de l'action : l'expérience des sciences de gestion, in Teulier et Lorino (ed), *Entre connaissance et organisation, L'action collective*, Ed La Découverte, 2005 ; chap 3.
- Soley L.C and L.N (1983) On The validity of students in advertising experiments, *Journal of advertising research*, vol 23 n°4, p.57
- Hampton, G.M (1979, Students as subjects in International Behavioral studies, *Journal of International Business Studies*, vol 10, N°2, pp.94-96.
- Lee F., A.Thomke and M. Worline (2004), The mixed effects of inconsistency on experimentation in Organizations, *Organization science*, vol 15, n°3, pp. 310-326.
- Levy M., J. Webster et R. Kerin (1983), Formulation push marketing strategies: a method and Application, *Journal of marketing*.
- Pezet A. (2002), La méthode critique de l'histoire appliquée aux sciences de Gestion, une possibilité de décloisonnement de la discipline, in N. Mourgues, *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions EMS, pp.152-167.
- Pras B Y. Evrard et E. Roux (1997), *Market: études et recherches en marketing - Fondements, méthodes*. Nathan.
- Plott C.R (1986), Rational choice in experimental markets, *Journal of Business*, vol 59, n°3.

- Reynaud E. (1999), *Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios*, Actes de la conférence AIMS, Centrale Paris.
- Rieunier S. (2004), L'influence de l'ambiance sonore sur le comportement des clients en magasin, *Workshop marketing et gestion*, CREREG.
- Sandelands L et V. Srivastan (1993), The problem of Experience in the study of organizations, *Organization studies*, vol 14, n°1, pp.1-22.
- Sawyer A.G., P. Worthing et P.E Sendak (1979), The role of laboratory experiments to test marketing strategies, *Journal of marketing*, vol 43, pp. 60-67.
- Schoemaker P.J. (1993), Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation, *Strategic management journal*, vol 14, pp.193-213.
- Schwenck, C.R. (1981), Why sacrifice rigour for relevance? A proposal for combining Laboratory and Field research in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol 3, pp. 213-225.
- Straits B.C., P. Wuebben and T. Majka (1972), Influences on subject's perceptions of experimental research situations, *Sociometry*, vol 35, n°4, pp.499-518.
- Tero A. and E. Mattila (1979), Marketing strategy formulation : pure versus mixed strategies, *Journal of the operational research society*, vol 30, n°12, pp.1097-1101.
- Thaler R.H., A. Tversky, D. Kahneman and A. Schwartz (1997), The effect of myopia and loss aversion on risk taking : an experimental test, *The quarterly journal of economics*, may pp.647-661.
- Tversky A. et D. Kahneman (1986), Rational choice and the framing of decisions, *Journal of business*, vol 59, n°4.
- Thiétart R.A et J.M Xuereb (2005), *Stratégies*, Dunod.
- Venkatesan M. (1967), Laboratory experiments in marketing : the experimenter effect, *Journal of marketing research*, vol 4, n°2, pp.142-146.
- Venkatraman N. et J. Grant (1986), Construct measurement in organizational strategy research : a critique and proposal, *Academy of management review*, vol 11, n°1, pp. 71-87.
- Vernon L. S. (2003), *What is experimental economics?*, ICES, WWW.ices-gmu.org.
- Vernon L.S. (2003), *Economics in the laboratory*, ICES, WWW.ices-gmu.org
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Winter E. et S. Zamir (2005), An experiment with ultimatum bargaining in a changing environment, *The Japanese Economic review*, vol 56, n°3, pp. 363-385.