

Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie

Gaël Gueguen

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Université Montpellier III

ERFI-LAGOR

gael.gueguen@univ-montp3.fr

Université Montpellier III

Route de Mende

34199 Montpellier cedex 5

Résumé :

Les recherches en management stratégiques utilisent fréquemment une opérationnalisation de l'environnement des entreprises. Cependant, il semble que la mesure de l'environnement est un exercice complexe car il n'existe pas de cadres de référence unique. Les frontières entre ses diverses conceptions apparaissent comme floues à l'aune des travaux menés. Sur la base d'une revue de la littérature discutant ou opérationnalisant la notion d'environnement, le propos cherchera à connaître quelles difficultés peuvent gêner le travail du chercheur dans ses efforts méthodologiques. Ainsi, le caractère polymorphique de l'environnement sera présenté en envisageant les différentes perspectives d'appréhension de cette notion dans la recherche. Ensuite, l'étude des dimensions environnementales généralement retenues et le type de mesures pratiquées permettront de mettre en relief les difficultés inhérentes à l'équivocité, à la multidimensionnalité et à l'inconsistance logique afférentes à ces recherches. Il ressort de l'identification de ces difficultés que les recherches sur l'environnement des entreprises font preuve d'un pragmatisme méthodologique laissant penser que des approches constructivistes seraient plus pertinentes tant qu'une volonté systématique de comparaison de méthodes n'est pas retenue.

Mots-clefs : environnement, méthodologie, épistémologie

Récemment, Boyd, Gove et Hitt (2005) ont relevé la « faiblesse » des mesures en management stratégique, en regard des méthodologies utilisées dans d'autres disciplines. Conscient de cette insuffisance au niveau des tests et des opérationnalisations effectués, les auteurs recommandent une plus grande rigueur afin de conférer à la discipline du management stratégique une applicabilité plus forte et par delà, une légitimité plus grande. Les dangers concourant à une perte de qualité des recherches semblent, selon les auteurs, liés tout autant à l'objet de la recherche qu'à la position du chercheur : « *Thus, the 'publish or perish' mentality that pervades many academic institutions likely has a negative effect on the conduct of quality research* » (Boyd et al. 2005, p.253). Sans nul doute que cette pression quant à l'obtention de résultats peut entraîner un comportement prônant une réappropriation des concepts utilisés afin de faciliter une opérationnalisation, si tant est que cette réappropriation soit jugée acceptable par la communauté académique. Nous pensons que cette perte de qualité, en regard de l'objet étudié, peut s'avérer patente pour des concepts particulièrement abstraits. Ainsi, de par la lecture de différents travaux en management stratégique (Gueguen, 2001), il nous est apparu que la notion d'environnement, notion abondamment utilisée de par son supposé pouvoir explicatif, correspondait largement à cette perspective de réappropriation.

La notion d'environnement est centrale en management stratégique. En effet, la thèse de l'adéquation stratégique (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Venkatraman et Prescott, 1990) estime que la stratégie doit être en cohérence avec l'environnement pour atteindre un bon niveau de performance. De ce fait, les caractéristiques mesurables de l'environnement (complexité, dynamisme, incertitude, turbulence, hostilité, munificence,...) sont supposées avoir un impact sur les caractéristiques mesurables de l'entreprise (stratégie, structure, performance,...). Cependant, l'identification de l'environnement est malaisée. Il apparaît que la distinction entre les différentes conceptualisations de l'environnement s'avère imparfaite (Castrogiovanni, 1991). Or, comme le soulignent Thiétart et al. (1999), et si l'on prend l'exemple de la mesure d'un concept, la validité discriminante, à savoir le degré auquel un concept diffère d'un autre concept, est très importante pour apprécier un phénomène étudié. En d'autres termes, **la séparation entre concepts mesurés doit être nette**. L'utilisation de concepts nécessitera donc des définitions strictes afin de ne pas rendre flou l'objet théorique que l'on souhaite cerner et tendre ainsi vers une compréhension tant au niveau des chercheurs d'une même discipline que des praticiens.

La présente recherche aura donc pour volonté de prendre appui sur diverses méthodologies d'identification de l'environnement afin de constater que l'exercice est malaisé, complexe. Un phénomène sera considéré comme complexe, selon Le Moigne (1990), lorsque ses représentations sont perçues irréductibles à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué fut-il. Un rapide tour d'horizons sur quelques travaux portant sur la mesure de l'environnement montrera qu'effectivement, **l'appréhension, par la recherche, de l'environnement des firmes est un phénomène hautement complexe**, du fait de la diversité des courants d'approche, des angles d'analyses disponibles. Régulièrement, différents travaux essaient de comprendre certains pans de cette complexité et de trouver des solutions alternatives. Par exemple, Besson et Haddadj (2005) montrent que le construit d'une échelle de mesure de l'environnement (ici, celle de Miller et Friesen, 1983) peut souffrir d'un biais d'interculturalité pouvant diminuer la validité de l'instrument utilisé. Toujours est-il qu'une perspective réductionniste nous semble insuffisante pour appréhender l'ampleur du problème de l'étude de l'environnement.

Notre questionnement de recherche sera ainsi de comprendre **pourquoi la démarche d'identification de l'environnement des entreprises est inévitablement grevée de nombreux biais**. Aussi, nous nous demanderons si le caractère spécifique des recherches est un véritable frein à l'avancée scientifique ; le cas de l'étude de l'environnement des entreprises nous servant de cadre de référence et la notion de « pragmatisme méthodologique » nous servant de synthèse. Par delà, le propos tenu sur le concept d'environnement sera transposable à d'autres concepts en management. Surtout, nous essaierons de mettre en évidence la nécessaire coexistence de plusieurs méthodologies au sein d'une même recherche.

Ainsi, le propos s'inscrira dans les traces de travaux tels que ceux menés par Castrogiovanni (1991) sur la notion de munificence. Mais la réflexion reposera sur une volonté plus large afin de comprendre quels écueils "menaceront" le chercheur qui s'intéressera à la notion d'environnement des entreprises. Ainsi, nous nous demanderons successivement quelles conceptions sont retenues lorsqu'on étudie l'environnement comme objet (1), comment peut-on le décrire (2) et comment peut-on le mesurer (3). Ceci nous conduira à accentuer l'importance inéluctable du pragmatisme méthodologique (4), puis de l'interpréter en regard

de la pensée de Feyerabend (1979) tout en considérant les lacunes de démarches objectives en regard d'approches constructivistes. Toutefois, la volonté systématique d'utiliser des méthodes concurrentes dans la description ou l'explication d'un objet de recherche peut être un moyen de légitimer les démarches positivistes.

1. L'environnement comme objet : un concept polymorphe

Le propos de William Dillⁱ en ce qui concerne la difficulté de mesurer les effets de l'environnement est le suivant : "*At one level, environment is not a very mysterious concept. It means the surroundings of an organization ; the "climate" in which the organization functions. The concept becomes challenging when we try to move from simple description of the environment to analysis of its properties*". En effet, si on peut facilement concevoir ce qu'est l'environnement organisationnel, il en est tout autre dès lors que l'on souhaite rentrer dans une logique **d'analyse précise et rigoureuse**. Il est une chose de parler "vaguement" d'un climat, il en est tout autre lorsqu'on souhaitera l'identifier avec pertinence. Les acceptions sont différentes et les cadres de réflexion ne sont pas homogènes. On remarquera donc qu'il existe différentes appréhensions du concept d'environnement. Et les frontières entre celles-ci sont floues.

Lawrence et Lorsch (1967) furent les premiers à distinguer différents niveaux d'environnement dans leur étude sur la différenciation et l'intégration. Une entreprise pouvait, par exemple, évoluer dans un environnement technologique différent de son environnement commercial. Cette séparation semble objective et universelle. Cependant, il est admis que l'environnement n'est pas décomposable uniquement sur des bases aussi tangibles et factuelles que celles proposées par Lawrence et Lorsch. Par exemple, pour Martinet (1984), il existera autant d'environnements qu'il existera de stratégies, reprenant ainsi la pensée de Weick (1979). Martinet précise cependant que l'environnement perçu par l'entreprise est issu d'une déformation de l'environnement réel à travers la structure, la culture de l'entreprise ou encore le système d'information utilisé. Mais si l'identification de l'environnement de la part de l'entreprise est sujette à déformation, les angles d'analyse utilisés sont également nombreux et variés.

Bourgeois (1980) estime ainsi que l'étude de l'environnement peut être classée en trois catégories :

- L'environnement en fonction de ses **objets** : les fournisseurs, les clients, les concurrents,... Les acteurs environnementaux sont classiquement identifiés dans les analyses environnementales (Sawyer, 1993 ; Dollinger, 1985 ; Duncan, 1972). La distinction est souvent effectuée entre environnement proche et éloigné. Par exemple Marchesnay (1993) retiendra le découpage traditionnel macro-, micro-environnement ;
- L'environnement en fonction de ses **attributs** : la complexité, l'hétérogénéité, l'incertitude, le dynamisme, la turbulence... Dess et Beard (1984) utiliseront le terme de **dimensions** pour qualifier ces états de l'environnement ;
- L'environnement en fonction des **perceptions** : il s'agira, selon Bourgeois, de l'incertitude environnementale perçue de la part des membres de l'organisation.

De nombreuses possibilités semblent donc exister pour étudier l'environnement. Il sera cependant possible d'effectuer un regroupement en fonction d'école de pensée en management stratégique. C'est ainsi que l'étude de l'analyse de l'environnement et plus particulièrement son évolution, sera classifiée en cinq catégories par Lenz et Engledow (1986) avec le modèle de la structure industrielle (Porter), le modèle cognitif (Weick), le modèle du champ organisationnel (Bourgeois, Thompson), le modèle de l'écologie et de la dépendance des ressources (Emery et Trist, Aldrich) ou le modèle des périodes (Lodge, Yankelovitch). Cette diversité dans l'appréhension de l'environnement est pour Ansoff (1987) une raison permettant de comprendre pourquoi plusieurs théories tendent à admettre la pérennité de comportements stratégiques a priori différents. Les conflits existant entre les diverses théories permettront un enrichissement de la connaissance scientifique et pratique du fait des travaux menés pour tester la validité de chacune d'entre elles. Mais faute d'un consensus, il apparaît que le choix d'un type d'environnement devient aléatoire.

On pourra également noter le cas de l'article de Sawyer (1993), paru dans le *Strategic Management Journal*, où il est fait appel à la définition de deux types d'environnement (*task environment*ⁱⁱ et *remote environment*ⁱⁱⁱ). Cependant, il s'agira de la même définition sauf en ce qui concerne l'utilisation de deux conjonctions dont la traduction en français s'avère identique ("*which*" et "*that*"). Les deux niveaux concernent deux types d'acteurs environnementaux :

les acteurs proches (clients, concurrents,...) et les acteurs éloignés (politique, économique,...). Cet exemple illustre très bien la difficulté de définir l'environnement et ses multiples aspects.

Les travaux présentés montrent donc la première difficulté que rencontrera le chercheur lorsqu'il aura à étudier l'environnement : **l'impossibilité de trouver dans la notion d'environnement un objet d'étude unique**. Devra-t-il retenir un environnement qui se définit en regard de la distance à l'entreprise ? Privilégiera-t-il un découpage par fonction ? Favorisera-t-il une identification en regard des perceptions ou, au contraire, en regard de données inhérentes à toutes les entreprises d'un secteur bien identifié ? Les possibilités sont nombreuses. Ainsi, il apparaît que **l'environnement est une notion polymorphe** : plusieurs formes peuvent être utilisées pour parler d'environnement. Mais une fois qu'une forme sera retenue, les difficultés continueront car il faudra pouvoir la décrire. La suite du propos se limitera volontairement à une description en termes de dimensions plutôt que d'acteurs ou encore de niveaux. En effet, à travers le cas des dimensions, il apparaît que les frontières entre notions sont difficilement identifiables^{iv} et cette difficulté est source d'enseignement pour la présente réflexion. De plus, nous souhaitons privilégier un angle d'analyse particulier afin de nous concentrer sur la notion d'environnement en management stratégique.

2. La description de l'environnement : équivocité et multidimensionnalité

La description des caractéristiques de l'environnement des entreprises, dans un travail de recherche, présente plusieurs écueils. Le plus important sera qu'il existera une difficulté de repérage des dimensions pertinentes : les frontières sont insuffisamment marquées. Bien souvent les conceptions se retrouvent enchevêtrées les unes aux autres, produisant une certaine ambiguïté dans le travail de réflexion. La substitution supplante la complémentarité des concepts. De ce fait, les analyses, à en retenir, sont ambiguës. Pour exemple, nous allons envisager divers travaux qui tendent à présenter de mêmes conceptions sous des appellations différentes, où à l'inverse, des conceptions différentes sous un même nom, pour reprendre le cadre d'analyse de Castrogiovanni (1991). En d'autres termes, **il est difficile de repérer de véritables frontières entre les différentes dimensions de l'environnement**.

C'est ainsi que Miller et Friesen (1983) considéreront que le **dynamisme** de l'environnement est aussi appelé **incertitude**, car il se caractérise par le taux de changement et d'innovation dans l'industrie comme par l'incertitude ou l'**imprévisibilité** des actions des clients et des concurrents. Pour eux, l'**hétérogénéité** de l'environnement renvoie également à la notion de **complexité** pour laquelle les variations des marchés de l'entreprise entraînent une diversité dans la production et les orientations marketing. Mais pour Duncan (1972) l'**incertitude** perçue est la résultante de la **complexité** et du **dynamisme**. Cette incertitude est envisagée de façon similaire par Khandwalla (1972) puisque l'**environnement incertain** est un environnement **complexe, dynamique, changeant**.

Toutefois, Chakravarthy (1997), estime que la **turbulence** est issue de la **complexité** et du **dynamisme**. Or, Morris, Hansen et Pitt (1995) pensent que l'**incertitude** découle des **turbulences**, tandis que Rhyne (1986) estime qu'un environnement **turbulent** correspondra à la **complexité** et à la **volatilité**. Pour Miller (1988), l'**incertitude** découle de l'**imprévisibilité** de l'environnement associée à son **dynamisme**. Tout du moins, il estime que ces deux dimensions sont généralement considérées comme des composantes-clefs de l'incertitude.

Cameron, Kim et Whetten (1987) vont, pour leur part, estimer que la **turbulence** crée de l'**incertitude** et elle apparaît comme le meilleur révélateur des conditions de turbulence. Ce sera pour cette raison que **turbulence** et **incertitude** sont couramment envisagées comme synonymes dans la littérature en management stratégique. La turbulence serait un concept abstrait, tandis que l'incertitude serait opérationnalisable. Braguier (1993) considérera que la **turbulence** se définit objectivement par les mouvements de l'environnement alors que l'**incertitude** correspond à la perception subjective d'une turbulence. Plus précis, Matthews et Scott (1995) estiment qu'il existe différentes définitions de l'**incertitude** en fonction de plusieurs critères tels que la pénurie de connaissance dans la prise de décision, le choix, la complexité ou la turbulence.

Nous pourrions encore continuer cet enchevêtrement de recoupages conceptuels. Pourquoi tant de conceptions se regroupent-elles ? Pourquoi les frontières entre dimensions ne sont-elles pas plus nettes ? La faute de ces "amalgames conceptuels" est imputable, pour certains, au travail des chercheurs. Par exemple, Buchko (1994) constate que de nombreuses

recherches ont utilisé des mesures de l'incertitude comme **des construits idiosyncrasiques à leur recherche**. De ce fait, les définitions de l'incertitude ont varié fréquemment ; la turbulence, la complexité, la prévision ou l'hétérogénéité ont été incluses, rendant l'interprétation des résultats problématique.

Les différentes conceptions sont ainsi nombreuses et nuisent au travail de recherche^v. S'intéressant à ces problèmes des construits environnementaux, notamment en ce qui concerne la notion de munificence^{vi}, Castrogiovanni (1991) identifie deux limites dans les recherches sur l'environnement :

- **La surabstraction** (*overabstraction*) : c'est lorsque la définition de l'environnement est trop large ;
- **L'ambiguïté conceptuelle** (*conceptual ambiguity*) : c'est lorsque les chercheurs utilisent différents noms pour décrire un même construit et un même nom pour décrire des construits différents.

En effet, Castrogiovanni constate que l'environnement est souvent envisagé comme **tout** ce qui est "au-dehors" de l'organisation. Or, il est impossible de **tout** examiner. De ce fait, les différents chercheurs stratifieront l'environnement tant en termes de dimensions (capacité, opportunité, menace, croissance, déclin,...) qu'en termes de niveaux (macro-environnement, micro-environnement,...). C'est ainsi que deux recherches portant sur une même problématique, mais s'intéressant à des niveaux et des dimensions différents, donneront des résultats contradictoires. L'aspect méthodologique est envisagé comme important. Castrogiovanni préconise d'ailleurs que pour chaque environnement, un type de mesure soit utilisé. Par exemple, la mesure de l'environnement proche doit s'effectuer par l'intermédiaire de mesures subjectives.

Les dimensions de l'environnement retenues dans la littérature sont nombreuses. Aldrich^{vii} identifiera six dimensions : la capacité (niveau relatif de ressources pour l'organisation), l'homogénéité - hétérogénéité (degré de similitude entre les éléments de la population d'un domaine), la stabilité (degré de changement dans les éléments environnementaux), la concentration (degré par lequel les ressources sont distribuées équitablement dans l'environnement), le consensus (degré par lequel il y a concurrence sur un même domaine), et

la turbulence (degré d'interconnexion entre les éléments dans l'environnement). Cette vision de l'environnement peut être condensée, c'est ce que feront Dess et Beard (1984).

En effet, Dess et Beard (1984) retiendront trois dimensions de l'environnement :

- L'abondance (capacité) ;
- La complexité (homogénéité - hétérogénéité, concentration - dispersion) ;
- Le dynamisme (stabilité - instabilité, turbulence) ;

La perspective de Dess et Beard permet de constater que les dimensions de l'environnement peuvent être **envisagées comme des mesures synthétiques**. Ainsi leur acception de la complexité englobera des perspectives de différences et de répartitions, le dynamisme est interprété comme le caractère évolutif et imprévisible de l'environnement, voire menaçant. Il s'agira de concepts ayant plusieurs facettes. Cette conception des dimensions fait qu'on admet le caractère lâche de leurs frontières.

Pour autant, il n'existera pas un véritable consensus concernant les différentes dimensions pouvant être abordées dans l'étude des environnements. Il semble qu'il vaudra mieux envisager l'influence d'un ensemble de dimensions a priori présentes au sein des environnements étudiés. Par exemple, Miller (1988) retiendra les dimensions d'imprévisibilité, de dynamisme et d'hétérogénéité dans ses mesures des évolutions de l'environnement ou Bourgeois (1985), celles d'incertitude et de volatilité.

Comme le souligne Castrogiovanni (1991), envisager l'environnement de façon trop large ou trop précise pose de nombreux problèmes. **L'équivocité**, à savoir le fait qu'une notion est interprétable de différentes façons, est fondamentalement liée à l'étude de l'environnement en management stratégique. En outre, sa description peut reposer sur un vaste ensemble de dimensions ce qui entraîne à penser que **le caractère multidimensionnel de l'environnement est endogène aux recherches**. Comme une grande diversité de variables peut être envisagée, on pourra estimer que **le nombre de combinaisons de dimensions retenues peut être proportionnel au nombre de travaux portant sur l'environnement**. Ainsi, les frontières conceptuelles seront « tracées » par le chercheur.

La nature de la mesure est considérée également comme un élément important dans ce type de travail. Deux grands choix s'offrent aux chercheurs : une mesure objective sur des critères communs à toutes les entreprises (*a priori*), qui font abstraction des individualités, ou une mesure subjective qui estime que la perception des acteurs est un élément important dans la réaction aux évolutions de l'environnement. Le propos essayera d'envisager les implications de cette opposition objectif / subjectif et délaissera donc les interrogations concernant la construction des échelles ou l'utilisation des items.

3. La mesure de l'environnement : l'inconsistance logique

En tentant d'expliquer les différences entre mesures objectives (ou mesures archivées, historiques) et subjectives (ou mesures perçues), Boyd, Dess et Rasheed (1993) constatent qu'il existe une faible corrélation entre les deux types de mesure. Se pose alors un problème puisque les recherches sur l'environnement ne reposent pas sur une standardisation des mesures, il peut exister des différences dans les résultats. La mesure de l'environnement objectif se fait par l'intermédiaire de sources archivées comme la croissance de l'industrie, le volume des ventes ou les ratios de concentration. La mesure de l'environnement perceptuel s'effectuera par l'intermédiaire de jugements subjectifs des membres de l'organisation sur leur environnement. Cependant Boyd et al. (1993) remarquent que la perception peut être affectée par quatre facteurs :

- **Les individus** : les répondants auront une tolérance à l'ambiguïté et une complexité cognitive différentes. Il s'agit de l'élément le plus classique.
- **Le groupe de travail** : en raison de la nature de la fonction du répondant, il peut exister des différences d'interprétations, que cela soit en termes hiérarchiques ou de proximité avec l'environnement.
- **L'organisation** : par exemple la taille de l'entreprise ou l'inertie structurelle influenceront la perception de l'environnement.
- **La stratégie** : les stratégies utilisées conditionneront l'appréhension du contexte.

Ainsi, au sein même de l'entreprise, les rapports à l'environnement peuvent être différents. Par exemple, en termes de perception, Ireland et al. (1987) estiment que la relation

environnement - entreprise doit être envisagée différemment selon le niveau hiérarchique qui s'intéresse à cette liaison. En effet, les auteurs pensent qu'en fonction de la position dans l'organigramme de l'entreprise, les acteurs organisationnels sont confrontés à des tâches plus ou moins complexes, incertaines, voire abstraites.

Boyd et al. (1993) préfèrent retenir le terme de mesures archivées plutôt que celui de mesures objectives, car, selon eux, il existera toujours une part de subjectif, au moins de la part du chercheur qui interprète les résultats. Ces mesures archivées offrent un moyen de réplique et de comparaison pertinent entre les différentes études. Elles sont accessibles à tous les chercheurs et il n'existe pas de biais en ce qui concerne les réponses et les non réponses. Elles s'avèrent intéressantes dans la mesure des structures du marché ou des contraintes. Cependant, il est admis que l'accessibilité des données n'est pas toujours évidente, notamment lorsque le cadre d'étude est celui des petites entreprises (Chandler et Hanks, 1993). Selon Starbuck et Mezias (1996), la recherche donne plus de place aux données perceptuelles qu'aux données objectives. C'est ainsi qu'entre 1988 et 1992, ils ont recensé, dans la revue *Journal of Organizational Behavior*, 210 articles utilisant des données perceptuelles, 10 articles avec des données objectives et 1 article utilisant les deux types de mesure. Bien que les mesures subjectives soient plus souvent sollicitées, les deux méthodes présentent des limites.

En effet, Boyd et al. (1993) identifient trois limites majeures à l'utilisation des mesures archivées :

- Elles résultent de l'agrégation des données individuelles d'entreprises au sein d'une même industrie. Le regroupement au sein d'une même classe n'est pas toujours pertinent.
- Ces mesures font, de par leur nature, abstraction des événements récents dans la vie de l'entreprise et ne retiennent qu'une moyenne des changements.
- Il existe un manque de correspondance entre ce qui veut être mesuré et ce qui est réellement mesuré. Par exemple, comme le développent les auteurs, la recherche de Tosi et al. (1973) mesurera le dynamisme à travers le coefficient de variation. Cependant, la distribution des événements peut avoir un caractère imprévisible ou non, bien que le coefficient soit le même^{viii}.

En revanche, les mesures perceptuelles envisagent la description d'un environnement en fonction des perspectives des membres d'une organisation. Mais là aussi, Boyd et al. (1993) identifient trois limites :

- Il existe des limites quant à la généralisation. En effet, les mesures reposeront sur les capacités cognitives des dirigeants. Et ces mesures ne porteront que sur un aspect de l'environnement.
- La fiabilité et la validité sont souvent faibles. De plus, le chercheur devra interpréter l'environnement du répondant.
- Il n'existe pas de mesures relatives quant aux sources de variations. En d'autres termes, il n'existera pas de pondérations de l'environnement en fonction de l'incertitude des acteurs environnementaux. Or certains acteurs peuvent avoir une influence supérieure à d'autres.

Par ailleurs, **les mesures archivées s'intéresseront à l'environnement large tandis que les mesures perceptuelles se centrent sur l'environnement de proximité du répondant.** C'est ainsi que les auteurs pensent qu'il existe des différences significatives dans la perception des dirigeants au sein d'une même industrie entre les entreprises.

Un problème important réside dans le fait que mesures objectives et perceptuelles ne semblent pas estimer les mêmes phénomènes (Boyd et al. 1993). Starbuck et Mezias (1996) réalisent également ce même constat comme Buchko (1994), Snyder et Glueck (1982), Downey, Hellriegel et Slocum (1975) ou Tosi, Aldag et Storey (1973). Downey et al. (1975) ont comparé des indices financiers avec la stabilité perçue d'un marché de la part de dirigeants et se sont aperçus que la corrélation entre situation objective et perçue était proche de 0 et moins souvent positive que négative. Qui plus est, les différents tests menés par les auteurs tendent à relativiser la pertinence des échelles de Lawrence et Lorsch (1967) ou de Duncan (1972) qui sont les plus couramment utilisées dans la mesure de la dimension d'incertitude. Pour Buchko (1994) ce problème est lié à une mauvaise prise en considération de la mesure des construits environnementaux. C'est ainsi que l'on peut effectivement se demander si une mesure objective de **l'incertitude** repose bien sur une mesure de la **volatilité**, évaluée en termes de coefficient de variation des ventes sur dix années (Tosi et al. 1973).

Précisément, le travail de Tosi et al. (1973) a pour ambition de présenter la pertinence de la mesure objective, contestant en cela les résultats de Lawrence et Lorsch (1967). En refaisant leur test sur la dimension de la volatilité, ils n'ont pas trouvé de corrélation positive entre l'incertitude externe et interne de l'environnement. De ce fait, la perception des dirigeants était fautive, reflétant plus leur "sensibilité" que la réalité. Ce résultat se trouve confirmé par Snyder et Glueck (1982). Il en ressortira que le problème de mesure n'est pas fondamentalement lié à l'identification d'un environnement objectif et perçu mais plus à l'implication de l'incertitude perçue des dirigeants dans la volatilité environnementale (problème de la validité de la mesure). Downey et al. (1975) contesteront d'ailleurs la méthode de la corrélation comme test pertinent du fait de la dispersion des observations.

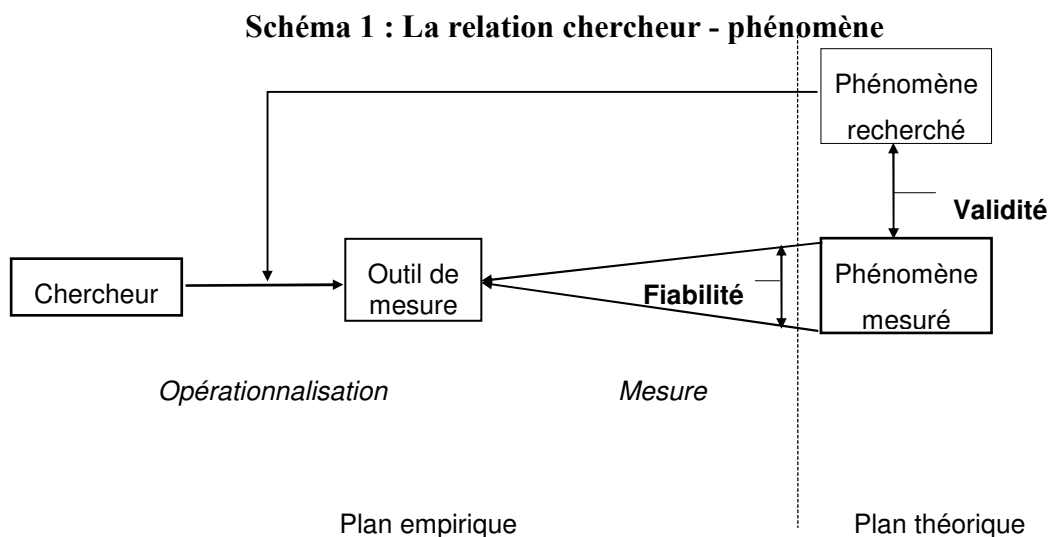
De plus, Starbuck et Mezias (1996) ont des doutes quant à l'objectivité de certaines données. Montrant que la plupart des recherches en management utilisent des données perceptives, ils concluent qu'il y a une très grande difficulté à obtenir des bonnes données objectives et ce seront les interprétations qui auront un sens. L'interprétation y sera vue comme double, tant de la part du chercheur que du répondant. C'est ainsi qu'une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires (donnée objective) pourra être vue comme une caractéristique du dynamisme pour l'un et stable pour l'autre (perceptif). Sawyerr (1993) insiste d'ailleurs sur ce point en estimant que l'utilisation d'un environnement objectif reviendrait à penser que toutes les organisations perçoivent la même chose. En revanche, l'utilisation de données perceptives reviendra à présumer que d'autres variables influenceront la perception et la formulation de la stratégie. Cependant, Sutcliffe et Huber (1998), en examinant la variation des perceptions de l'environnement des équipes dirigeantes au sein des entreprises et des industries, trouvent qu'il existe une forte homogénéité de perception. En effet, l'histoire commune et le processus de recherche d'information conduiront les entreprises d'un même secteur à avoir une perception proche. De ce fait, une mesure perceptive effectuée au sein d'un même secteur peut donner un reflet assez fiable et objectif de l'environnement.

La très grande diversité des mesures, en termes perçus / objectifs, est d'autant plus hétérogène que les dimensions retenues dans l'environnement seront également très variables. Il existe plusieurs mesures possibles mais aucune n'est meilleure qu'une autre et elle ne se recoupe que rarement bien que toutes peuvent justifier de leur pertinence. **On pourra donc parler d'inconsistance**, vocable utilisé en logique pour les formulations qui sont en même temps

démonstrables et réfutables. En effet, les données subjectives ne correspondent pas nécessairement aux données objectives et inversement. Les données objectives reposent sur des biais subjectifs tandis que les éléments perceptifs comportent une part de généralité mais toutes ces mesures peuvent être validées.

4. Le pragmatisme méthodologique du chercheur

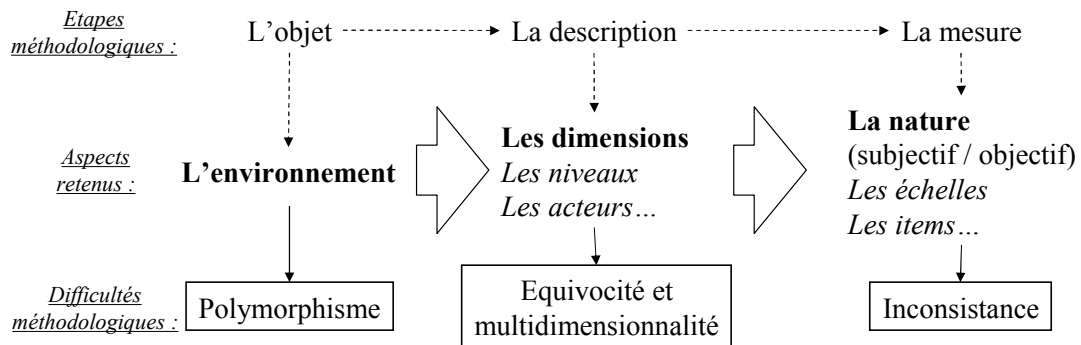
Thiétart et al. (1999) soulignent l'importance de la prise en considération de la **fiabilité** (distance séparant les mesures d'un même phénomène) et de la **validité** (distance entre le phénomène mesuré et le phénomène recherché) d'une mesure comme cruciale dans toute recherche scientifique. Le chercheur devra s'efforcer d'améliorer les instruments utilisés afin de minimiser les erreurs qui en seraient issues. Ces erreurs se retrouveront, pour Evrard et al. (1997), au niveau de la relation épistémique qui unit un phénomène (au niveau théorique, non observable) et sa mesure (au niveau empirique, observable). Et les biais jouant sur cette correspondance peuvent diminuer la pertinence d'une recherche. Le schéma 1 synthétise la relation entre chercheur et phénomène en regard des problèmes de fiabilité et de validité.



Or, à l'issue de notre réflexion, il semble que la mesure de l'environnement des entreprises est un exercice malaisé mais du fait de l'ambiguïté inhérente et des pratiques tolérées, différentes possibilités sont acceptables et acceptées ; ce qui renforce encore plus le caractère complexe de l'exercice, exercice qui s'amende d'un respect scrupuleux de la validité et de la fiabilité.

Ainsi, les **frontières conceptuelles de l'environnement n'existent pas**. On peut parler de **réappropriation** des outils de mesure de la part du chercheur. Que cela soit en fonction des dimensions retenues, des types de mesure, de la nature des échelles, de la perspective du rapport environnement / entreprise, l'hétérogénéité des choix méthodologique est patente. Le schéma 2 illustre les différentes étapes abordées durant ce travail en soulignant les aspects retenus et les difficultés rencontrées.

Schéma 2 : Etude de l'environnement et difficultés méthodologiques



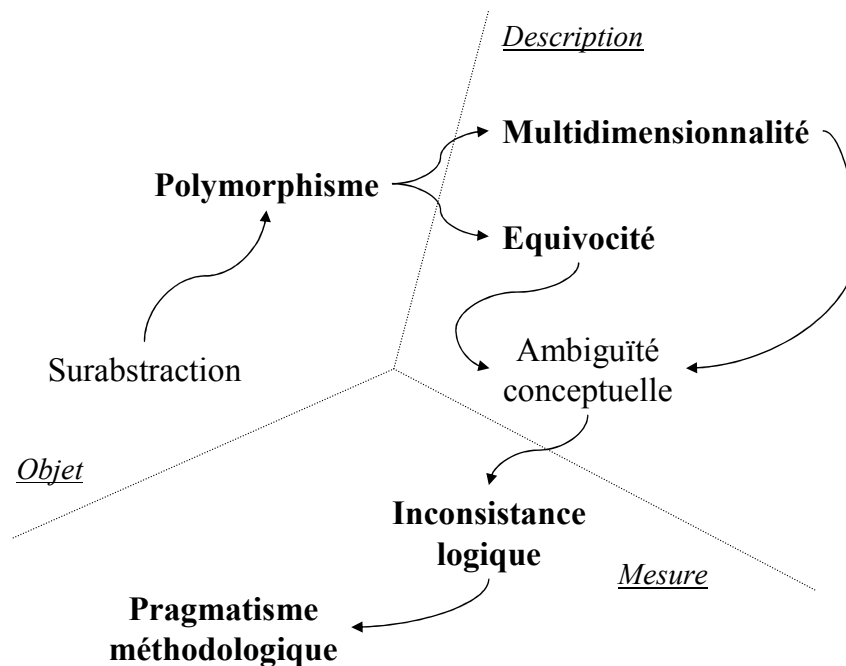
Au final, en regard des difficultés méthodologiques de polymorphisme, d'équivocité, de multidimensionnalité et d'inconsistance, **nous avancerons l'idée que le choix d'un type d'opérationnalisation de l'environnement relèvera d'une volonté pragmatique plus que d'un positionnement universel**. En conséquence, le chercheur retiendra un type de mesure ou un niveau de description en regard de ses choix épistémologiques de référence (constructivisme ou positivisme, par exemple), de l'accessibilité des données ou encore du caractère mesurable des dimensions retenues (à titre d'illustration, il semble ainsi plus difficile de mesurer "objectivement" l'incertitude d'un environnement que son dynamisme). Le chercheur fixera lui-même les limites entre concepts. **Les chercheurs semblent vouloir trouver, avant tout, une réponse à un besoin de pragmatisme méthodologique**. Nous donnons au sein de l'annexe A, un exemple de la multiplicité des postures méthodologiques en regard d'une dimension de l'environnement : les turbulences.

Toutefois, on pourra se demander quelle sera la nature des liens existant entre ces diverses difficultés. Sont-elles indépendantes ? Conduisent-elles toutes vers ce pragmatisme méthodologique ? En reprenant les biais avancés par Castrogiovanni (1991) et en les

associant aux difficultés mises à jour au sein de ce travail, nous pouvons avancer la séquence suivante qui permettra de comprendre comment **les frontières s'affaissent progressivement** :

1. En tant qu'objet, l'environnement est défini de façon trop large (**surabstraction**), ainsi, il peut être envisagé, sous différents angles, sous différentes formes (**polymorphisme**).
2. Confronté à cette hétérogénéité, le chercheur sélectionnera les éléments qui seront le plus en phase avec ses soucis de description. Mais le polymorphisme entraîne l'utilisation de différentes notions (**multidimensionnalité**) qui, du fait de leur existence au sein de champs différents, se recoupent (**équivocité**). Ainsi, il sera difficile d'avoir pour un concept, une seule définition (**ambiguïté conceptuelle**).
3. Ceci entraînera, lors de l'étape de mesure, la sélection d'instruments qui peuvent prouver leur intérêt tout comme leur faiblesse (**inconsistance logique**). Face à cette dernière difficulté, le **chercheur adaptera volontairement et sciemment les concepts et outils à sa problématique et à son terrain (pragmatisme méthodologique)** conférant un caractère idiosyncrasique à son opérationnalisation (Buchko, 1994). Le schéma 3 illustre les perspectives avancées.

Schéma 3 : Processus des difficultés méthodologiques



Le processus proposé souffre de diverses limites. Tout d'abord, il est issu d'une sélection d'éléments (environnement, dimensions, degré d'objectivité de la mesure) effectuée au détriment d'autres notions. Ensuite, il se fonde sur une interprétation de recherches qui envisagent les difficultés de travaux qui n'étaient pas présentés comme tels. Qui plus est, il s'agit uniquement d'un échantillon de travaux. Enfin, le caractère simplifié du processus n'intègre pas d'autres perspectives qui peuvent avoir une influence directe (pratique de la communauté scientifique, prolongement d'une recherche particulière, souci de conformité académique,...). Ainsi, les perspectives de généralisation de ce processus sont à modérer en l'état actuel, mais on peut estimer que les différentes difficultés recensées peuvent se retrouver dans l'étude d'autres concepts utilisés en management stratégique.

Ainsi, il apparaît que si dans la pensée *weickienne*, on peut avancer l'idée qu'il y aura autant d'environnements que d'entreprises, nous pourrions également proposer l'hypothèse suivante : **il y aura autant de modélisation de l'environnement qu'il y aura de chercheurs en management stratégique**. Certes, l'idée générale de la notion d'environnement est communément identifiée mais dès lors qu'on rentrera dans la précision, inhérente et inévitable pour tous travaux scientifiques, les sentiers utilisables seront nombreux et adaptables aux besoins spécifiques de chaque chercheur.

CONCLUSION

« *Le seul principe qui n'entrave pas le progrès est : tout est bon* ». Cette citation de Paul Feyerabend (1979) illustre sa théorie anarchiste de la connaissance selon laquelle, entre autre, les violations épistémologiques ou méthodologiques sont raisonnables et absolument nécessaires pour le progrès des connaissances. Car il constate que « *toutes les méthodologies, même les plus évidentes, ont leurs limites* ». Ainsi, et comme le réinterprète Chalmers (1987), « *les scientifiques (...) ne doivent pas se laisser enfermer dans des règles que leur imposerait un méthodologiste* ». Pour autant, il faut raison garder et seront jugés comme respectables, dans la pensée de Feyerabend, les essais scientifiques menés de façon approfondie.

Les différents biais méthodologiques identifiés dans ce travail semblent, peut-être, représenter cette volonté de tester les alternatives possibles d'étude de l'environnement sans

s'enfermer dans un seul modèle. D'autant que le pragmatisme méthodologique souligné est loin d'être condamnable. Il peut se justifier si tant est **qu'une comparaison avec d'autres postures méthodologique utilisées sera effectuée**. Feyerabend (1979) peut aider à comprendre cette situation : « *Un scientifique qui s'intéresse au contenu empirique maximal et qui cherche à comprendre autant d'aspects de sa théorie que possible, adoptera, en conséquence, une méthodologie pluraliste, et comparera des théories avec d'autres théories plutôt qu'avec des « expériences », des « données » ou des « faits »* ». Feyerabend insiste également sur l'aspect subjectif dans le choix d'une méthode plutôt qu'une autre. En d'autres termes, les recherches sur l'environnement se doivent d'utiliser plusieurs angles méthodologiques.

Ainsi, la recherche de limites étanches entre objets, descriptions ou mesures de l'environnement n'est peut-être pas autant une finalité de la recherche que l'on pouvait penser, d'autant qu'elles s'avèrent plus idiosyncrasiques que communes. Ce qui semble important, c'est de pouvoir réutiliser les diverses mesures de concepts opérées dans des cadres d'analyse différents. La séparation effective entre concepts apparaît comme peu pratiquée, en regard des différents travaux envisagés. En revanche, la confrontation de méthodes différentes pour un même problématique peut s'avérer judicieuse mais, là aussi, insuffisamment pratiquée.

De plus, cette étude des *artefacts* méthodologiques permettant de statuer quant à un éventuel « pragmatisme méthodologique » nous renvoie à une critique directe des hypothèses ontologiques de la connaissance au profit d'une perspective plus phénoménologique. En effet, les travaux envisagés pour identifier les divers biais méthodologiques se retrouvent tous dans une posture réductionniste objectivable similaire à une modélisation analytique. Le Moigne (1995) considère que cette posture est trompeuse et privilégie une « (...) *conception du réel construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* ». Or la plupart des travaux mentionnés tendent à minimiser la recherche du processus interactionniste de construction du résultat au profit de la valorisation d'un résultat objectif. En faisant coexister plusieurs méthodes dans le cadre d'une problématique unique, les recherches pourraient tendre alors vers la mise en relief de ce processus.

Ainsi, l'étude de l'environnement des entreprises par une méthodologie positiviste est « naturellement » source de nombreux biais. En effet, la complexité de l'environnement ne permet pas une schématisation unique et partagée. Du fait de cette liberté induite, les chercheurs font preuve de pragmatisme méthodologique, afin de tester de nouvelles alternatives de recherche, s'inscrivant ainsi partiellement, à notre sens, dans la perspective de la théorie anarchiste de la connaissance de Feyerabend (1979). Toutefois, le processus de construction de la recherche est par trop considéré comme objectif et l'utilisation d'un positionnement constructiviste peut permettre d'éviter cette « posture pragmatique » qui sans mise en comparaison avec d'autres choix méthodologiques entrave la qualité de la recherche. En effet, nous pensons que le seul moyen d'éviter les dérives du « pragmatisme méthodologique » est d'effectuer un raisonnement comparatif mobilisant plusieurs méthodes au sein d'une même recherche. D'ailleurs, Boyd et al. (2005) soutiennent l'idée que l'utilisation de plusieurs critères, échelles et indicateurs favorisera l'accroissement de la qualité des recherches en management stratégique.

Bibliographie :

H.I. Ansoff (1987), "The emerging paradigm of strategic behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 8 n°6, november-december, pp. 501-515.

D. Besson et S. Haddaj (2005), "L'adaptation internationale des échelles de mesure : une application à la mesure de l'environnement de l'entreprise", *Management International*, vol.9, n°2, pp. 1-20.

L.J. Bourgeois (1980), "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, vol. 5, n°1, pp.25-39.

L.J. Bourgeois (1985), "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment", *Academy of Management Journal*, vol.28, n°3, (September), pp. 548-573.

B.K. Boyd, S. Gove et M.A. Hitt (2005), "Construct measurement in strategic management research: illusion or reality", *Strategic Management Journal*, 26, pp. 239-257.

B.K. Boyd, G.G. Dess et A.M. Rasheed (1993), "Divergence between archival and perceptual measures of the environment : causes et conséquences", *Academy of Management Review*, vol. 18, n°2, pp. 204-226.

I. Braguier (1993), *Le Comportement Organisationnel et Stratégique des PME : l'Effet de l'Incertitude Perçue de l'Environnement*, Thèse en sciences de gestion, IAE de Poitiers.

A.A. Buchko (1994), "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty : an assessment of Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°2, pp. 410-425.

K.S. Cameron, M.U. Kim. et D.A. Whetten (1987), "Organizational effects of decline and turbulence", *Administrative Science Quarterly*, n°32, pp. 222-240.

C. Castrogiovanni (1991), "Environmental munificence: a theoretical assessment", *Academy of Management review*, vol. 16, n°3, pp. 542-543.

B. Chakravarthy (1997), "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 67-82.

A.F. Chalmers (1987), *Qu'est-ce que la Science ?*, Le Livre de Poche, biblio essais, 287 p.

G.N. Chandler et S.H. Hanks (1993), "Measuring the performance of emerging business : a validation study", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, pp. 391-209.

G.G. Dess et D.W. Beard (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.

M.J. Dollinger (1985), "Environment contacts and financial performance of the small firm", *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n°1, January 1985, pp. 24-30.

H.K. Downey, D. Hellriegel et J.W. Slocum jr (1975), "Environmental uncertainty : the construct and its application", *Administrative Science Quarterly*, December 1975, vol.20, pp. 613-629.

R. Drazin et A.H. Van de Ven (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539.

R.B. Duncan (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-327.

Y. Evrard, B. Pras et E. Roux. (1997), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*, Nathan, 672p.

P. Feyerabend (1979), *Contre la Méthode – Esquisse d’une théorie anarchiste de la connaissance*, Editions du Seuil, 350 p.

G. Gueguen (2001), *Environnement et Managements Stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 587 p.

R.D. Ireland, M.A. Hitt, R.A. Bettis et D.A. de Porras (1987), "strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp.469-485.

P.N. Khandwalla (1972), "Environment and its impact on the organization", *International Studies of Management and Organization*, vol.2, pp.297-313.

P. Lawrence et J. Lorsch (1967), *Adapter les Structures de l’Entreprise*. Les Editions d’Organisations, 1986, Paris.

J.-L. Le Moigne (1990). *La Modélisation des Systèmes Complexes*. Paris, Dunod.

J.-L. Le Moigne (1995), *Les Epistémologies Constructivistes*, Que sais-Je ? PUF, 128 p.

R.T. Lenz et J.L. Engledow (1986), "Environmental analysis : the applicability of current theory", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.329-346.

M. Marchesnay (1993), *Management Stratégique*. Eyrolles

A.-C. Martinet (1984), *Management Stratégique : organisation et Politique*. Mc Graw Hill, coll. Stratégie et Management, Paris, 1984, 118 p.

C.H. Matthews et S.G. Scott (1995), "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment", *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n°4, pp. 34-52, (October),

D. Miller (1988), "Relating Porter's business strategies to environment and structure : analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 280-308.

D. Miller et P.H. Friesen (1983), "Strategy - making and environment : the third link", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.

M.H. Morris, S.V. Hansen et L.F. Pitt (1995), "Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 305-315.

J.L. Naman et D.P. Slevin, (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.137-153.

L.C. Rhyne (1986), "The relationship of strategic planning to financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°5, sept-oct 1986, pp. 423-436.

O.O. Sawyerr (1993), "Environmental uncertainty and environmental scanning activities of nigerian manufacturing executives : a comparative analysis", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 287-299.

N.H. Snyder et W.F. Glueck (1982), "Can environmental volatility be measured objectively ?", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°1, pp. 185-192.

W.H. Starbuck et J.M. Mezias (1996), "Opening Pandora's box : studying the accuracy of managers' perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), pp. 99-117.

K.M. Sutcliffe et G.P. Huber (1998), "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal* 19, pp. 793-807.

R.-A. Thietart (coord.). (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 535 p.

H. Tosi, R. Aldag et R. Storey (1973), "On the measurement of the environment : an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 27-36.

N. Venkatraman et J.E. Prescott (1990), "Environment-strategy coalignment : an empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, January 1990, pp. 1-23.

K.E. Weick (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw Hill, 294 p.

Annexe A : L'exemple des turbulences environnementales

La mesure des turbulences de l'environnement est un exercice récurrent en management stratégique (Dess et Beard, 1984 ; Cameron, Kim et Whetten, 1987 ; Naman et Slevin, 1993, par exemple) depuis sa prise en compte comme dimension majeure par Emery et Trist (1964) et sa reprise par Terreberry (1968) ou encore Ansoff (1990). En conséquence, cette notion de turbulences peut servir d'illustration à notre proposition concernant le pragmatisme méthodologique.

Pour Emery et Trist (1964), un environnement turbulent correspondra à un milieu connaissant des phénomènes dynamiques perturbateurs. Les causes des turbulences se retrouveront dans l'accroissement de la structure organisationnelle, des relations entretenues et de l'innovation. Cameron et al. (1987) considéreront comme définition de la turbulence que les changements auxquels sont confrontées les organisations sont significatifs, rapides et discontinus tandis que Ansoff parlera de surprises stratégiques (1990). Pour Morris et al. (1995), la turbulence environnementale se référera à un taux rapide de changement, à un haut degré de complexité et à une forte hostilité concurrentielle, sociale ou institutionnelle. Le constat est dressé : la turbulence va correspondre à une succession de phénomènes environnementaux, matinée de dynamisme et d'incertitude, qui peuvent porter préjudice à l'organisation. Cependant, lorsqu'on rentre dans une logique de précision, inhérente à sa mesure, la notion de turbulence revêt plusieurs aspects.

Après un rapide recensement de travaux opérationnalisant les turbulences environnementales (Gueguen, 2001), le lecteur pourra constater la diversité des mesures adoptées. En généralisant notre propos, nous pouvons considérer que, tant en fonction du nombre d'items que du type d'analyses, **les dimensions environnementales apparaissent comme de purs construits de recherche**. En ce qui concerne le cas de la **turbulence**, on constatera qu'elle peut être mesurée :

- de façon **perçue** (Becherer et Maurer, 1998) ou **objective** (Dess et Beard, 1984),
- comme un construit **synthétique** (Merz et Sauber, 1995) ou **unique** (Cameron, Kim et Whetten, 1987),

- comme particulière à certains **niveaux** de l'environnement (Slater et Narver, 1994) ou envisagée d'une façon **large** (Naman et Slevin, 1993),
- comme une dimension mesurable **qualitativement** (Davis, Morris et Allen, 1991) ou **quantitativement** (Merz et Sauber, 1995),
- comme **interne** à l'entreprise (Reilly, Brett et Stroh, 1993) ou **non** (Brown et Kirchoff, 1997), voire **intermédiaire** (Morris, Hansen et Pitt, 1995),
- comme un construit permettant la **simulation**, donc parfaitement modélisable, (Glazer et Weiss, 1993) ou non,
- comme une dimension qui, au sein d'une même recherche, peut être mesurée de façon **différente** (Cameron, Kim et Whetten, 1987) ou pas.

Il ressort donc une **impossibilité d'adopter une mesure universelle des turbulences environnementales**. Woodward (1982) estimera que l'usage du terme "turbulence" sera employé comme une métaphore de conditions environnementales dans lesquelles les organisations connaissent des difficultés en regard du degré de complexité. La turbulence serait le simple fait d'une projection visant à attribuer à des causes externes les difficultés de l'entreprise et ce concept n'aurait donc, pour Woodward (1982), aucune réalité objective. Ainsi, on peut concevoir que sa mesure n'aura rien de général. D'ailleurs, Brisson (1992) soulignera que de nombreux chercheurs utiliseront de la même manière turbulence et incertitude. Ainsi, mesurer **la turbulence de l'environnement est une activité de recherche hautement complexe** car aucun cadre de référence précis et unique n'est disponible. Et ce constat est transférable à d'autres caractéristiques de l'environnement des entreprises.

Références de l'annexe A :

- ANSOFF, H. I. et MCDONELL, E.J. (1990), *Implanting Strategic Management*, second edition, Prentice Hall.
- BECHERER, R.C. et MAURER, J.G. (1998), "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 47-58.
- BRISSON, G. (1992), *L'Influence de la Relation Structure - Turbulence sur la Performance des Organisations. Le Cas des Municipalités Québécoises*, Thèse N.R., sciences de gestion, Aix Marseille 3.
- BROWN, T.E. et KIRCHHOFF, B.A. (1997), "The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997 Edition*. www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirchoff/kir1.htm.
- CAMERON, K. S., KIM, M. U. et WHETTEN, D.A. (1987), "Organizational effects of decline and turbulence", *Administrative Science Quarterly*, n°32, pp. 222-240.
- DAVIS, D., MORRIS, M.H. et ALLEN, J. (1991), "Perceived environmental turbulence and its effects on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, n°1, pp. 43-51.

- DESS, G.G. et BEARD, D.W. (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- EMERY, F. E. et TRIST, E.L. (1964), "La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 337-350.
- GLAZER, R. et WEISS, A.M. (1993), "Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, November, pp. 509-521.
- MERZ, G. R. et SAUBER, M.H. (1995), "Profiles of managerial activities in small firms", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 551-564.
- MORRIS, M.H., HANSEN, S.V. et PITT, L.F. (1995), "Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 305-315.
- NAMAN, J.L. et SLEVIN, D.P. (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.137-153.
- REILLY, A. , BRETT, J. M. et STROH, L. K. (1993), "The impact of corporate turbulence on managers attitudes", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 167-179.
- SLATER, S.F. et NARVER, J.C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ?", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 46-55.
- TERREBERRY, S. (1968), "The evolution of organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, pp. 590-613.
- WOODWARD, S.N. (1982), "The myth of turbulence", *Futures*, August 1982, pp.266-279.

ⁱ Cité par Lenz et Engledow (1986).

ⁱⁱ Définit comme "*the task environment is made up of factors external to the firm which exert great influence on its operations but on which the firm has little or no control*".

ⁱⁱⁱ Définit comme "*the remote environment is made up of factors external to the firm that exert great influence on its operations but on which the firm has little or no control*".

^{iv} Un travail préliminaire nous a effectivement permis de constater l'abondance hétérogène des dimensions dans plusieurs travaux en management stratégique et le manque de définitions communes.

^v Boyd, Dess et Rasheed (1993) citent le travail de Gifford, Bobbit et Slocum (1979) qui identifie dix-huit définitions différentes de l'incertitude et de la prise de décision dans la littérature.

^{vi} La munificence correspond pour Castrogiovanni au niveau de rareté ou d'abondance de ressources critiques nécessaires à une ou plusieurs firmes opérant au sein d'un environnement.

^{vii} Aldrich, H. (1979) *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., p. 74 ; cité par Boyd (1990) et Dess et Beard (1984).

^{viii} Soit deux industries avec le montant des ventes annuelles suivant : Industrie 1 : 100, 200, 300, 400, 500 ; Industrie 2 : 300, 500, 100, 200, 400.

Le coefficient de variation est le même mais le caractère prévisible des ventes est largement différent d'une industrie à l'autre.