

M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *Université du Luxembourg (editor)*

Laure Cabantous, *ESCP Europe, Paris (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *U. du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (Editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon Business School (editor)*

Tyrone Pittis, *University of Newcastle (editor)*

José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (managing editor)*

Walid Shbibib, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EM Lyon Business School (editor emeritus)*

■ Wojciech CZAKON

2012

Recension d'ouvrage:

Philippe BAUMARD 2012

Le vide stratégique

M@n@gement, 15(2), 225-233.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

Recension d'ouvrage

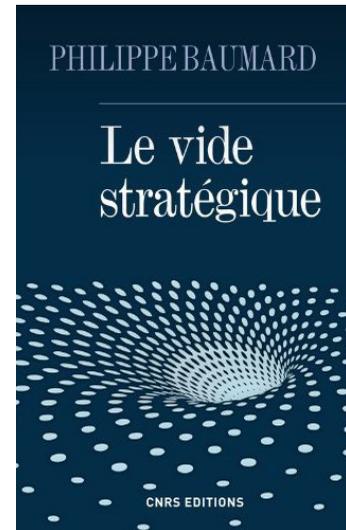
Philippe BAUMARD (2012)
Le vide stratégique.
Paris: CNRS.

Hardcover : 250 pages
Publisher : CNRS
(Published January 26, 2012)
Language: French
ISBN13: 9782271073440
ISBN10: 2271073448

Recension d'ouvrage par
Wojciech CZAKON
University of Economics in Katowice
wojciech.czakon@ue.katowice.pl

Le terme de stratégie fait habituellement référence aux décideurs d'Elite, aux succès glorieux, à l'histoire grandiose et à la complexité ultime de l'action intentionnelle attribuée à l'esprit humain. Les étudiants en gestion imaginent souvent la stratégie comme le sacre de leurs ambitions professionnelles, car elle serait la chasse gardée des dirigeants des entreprises. De leur côté, les managers attendent des écoles de gestion qu'elles leur dévoilent les mystères de la stratégie, sa logique, des formes de raisonnement éprouvées, et des recettes opératoires dans une approche pragmatique qui vise au développement des carrières professionnelles et au succès des entreprises qui les emploient. Plus les attentes sont importantes, plus pénible devient la désillusion.

Le débat autour de ces problèmes trouve un écho de plus en plus large, et ce à partir de positions variées. Durant et Dameron (2011) critiquent le modèle des « business schools » à l'aide de la métaphore des « bulles spéculatives ». La bulle revient à établir la réputation des business schools sur les seules publications de leurs chercheurs, tandis que le processus pédagogique se construit indépendamment autour d'un tout autre groupe de professionnels et d'enseignants experts. Cette dualité de ressources crée une tension très semblable à ce qui a été observé autour de la dette souveraine grecque, longtemps notée comme si elle était une économie sûre de l'eurozone, alors que ses qualités se sont avérées bien différentes. Avec ce même souci de pertinence, Barney et Clifford (2010) offrent un récit à la première personne des peines d'un consultant junior bien éduqué faisant face aux limites de son éducation managériale. En l'absence de stratégie, sa boîte à outils managériale ne fait que l'induire en erreur. Girin (2011), à son tour, reprend l'argument de Mintzberg (1979) selon lequel, avant d'appliquer une méthode, il est raisonnable de choisir sa perspective épistémologique. La littérature en stratégie, tout comme l'ensemble des sciences de gestion, est débordée par un positivisme simpliste qui assume l'existence de règles générales, d'interactions répétées et d'une causalité universelle qui n'attendraient que d'être découvertes. Tout comme l'organisation scientifique du travail de F.W. Taylor a été popularisée en industrie, ce positivisme permet la standardisation et la croissance d'une industrie de la recherche toujours plus productive. Girin souligne ainsi une sous-estimation lancinante de la compréhension et, dès lors, son expulsion au-delà du champ du publiable. Van de Ven (2011),



tout comme Huse (2010), font aussi référence à ces choix méthodologiques répandus que sont le test d'hypothèses, pratique institutionnalisée et pilotée par la statistique. Ils militent pour une recherche plus « engagée ». Parmi les formes de cet engagement, on trouve des intérêts communs, une relation de proximité, et des engagements mutuels entre parties prenantes à la recherche. Si cet appel est nécessaire, quelles sont alors les caractéristiques actuelles des chercheurs? Sont-ils égocentriques, distants, déconnectés de la réalité économique ? Cet appel à une recherche engagée s'ancre dans la conviction que la culture, les institutions et bien d'autres facteurs, font du management un champ nettement moins universel qu'il ne le semblait jusqu'à présent.

Ainsi un débat critique sur le management et la stratégie se développe depuis quelques années et a récemment gagné en intensité. Jusqu'à présent, les arguments utilisés par les protagonistes sont fragmentés, techniques dirait-on. Dans le langage diplomatique, le terme « technique » fait référence à des questions importantes, mais considérées dans le cadre établi. Quoique le débat soit très enrichissant ou porte l'attention sur des facettes particulières, le paradigme de la stratégie n'a pas véritablement été défié jusqu'ici. C'est exactement ce que nous offre l'ouvrage de Philippe Baumard.

Ce livre est une tentative audacieuse de dévoiler l'état actuel et, pour tout dire très décevant, de la stratégie. Il nous offre une argumentation brillante, qui fait appel à une large palette d'idées illustrées par des exemples politiques, militaires et économiques, et mène l'auteur à des interprétations amères. Riche dans son contenu, cet ouvrage nourrit la critique de l'état actuel du management stratégique et de la pratique stratégique. L'idée du « vide stratégique » est développée pour confronter le lecteur à l'écart croissant entre ce que la stratégie a été des siècles durant et ce qu'elle est aujourd'hui. Une partie particulièrement intrigante du raisonnement de Baumard est la manière dont il examine les débuts politiques de la stratégie, son évolution vers une doctrine militaire pour finir en des modes opératoires intellectuellement décevants mais efficaces. En somme, cette tentative de contrarier les tacticiens placides et leurs compagnons aveugles est habilement menée, laissant le lecteur avec des fondements solides pour questionner la stratégie et trouver des réponses meilleures que celles qu'offre actuellement la littérature de management stratégique.

La stratégie creuse

L'ouvrage est organisé en quatre chapitres, qui rythment une visite guidée, débutant par les acceptions initiales de la stratégie, passant par l'identification du vide stratégique, de ses mécanismes, pour terminer par un appel à reformuler la responsabilité des stratèges.

Le premier chapitre « Au début était la stratégie » offre une étude historique approfondie de la stratégie. La stratégie en Grèce antique est dépeinte comme une fonction politique qui inclut les concepts de pouvoir, de gouvernance, de rhétorique et d'action militaire efficace. Ce fondement est discuté sur les siècles qui suivent, en démontrant les oscillations et détours fascinants de sa trajectoire. Une première étape s'achève avec l'ouvrage de von Clausewitz et son traité militaire de stratégie. La stratégie devient un exercice hanté par le besoin de victoire, de domination finale et complète sur les ennemis. A partir de là, la stratégie prend la forme d'une doctrine, qui conduit à une confrontation sans précédent entre les nations pendant près de deux cents ans. Cette

étape s'achève à son tour avec l'émergence des armes nucléaires. Baumard considère que cela « anéantit vingt-six siècles de pensée stratégique », car à l'emploi de la force se substitue la menace. La stratégie des entreprises apparaît à cette même période et suit cette obsession de pérennité ou simplement de survie. La tactique efficace prend la place de la stratégie au point que cette dernière est réduite à une narration par « la plume du stratège qui réécrit la cohérence de ses mouvements ». Baumard critique sévèrement la stratégie (p. 58-65), ses méthodes, ses résultats douteux et ses paradigmes, pour arriver à la conclusion qu'aucune étude n'a jusqu'ici démontré de façon claire le lien entre stratégie et performance. La stratégie aurait donc disparu. Cette idée du « vide stratégique » est développée dans le deuxième chapitre. Baumard souligne clairement que « le vide stratégique ne signifie pas la disparition des stratèges ». Cependant, la logique de la destruction totale adaptée de la doctrine de von Clausewitz n'est plus acceptable. Amputée de l'idée fondatrice de confrontation directe, la stratégie se vide. Au lieu de chercher une stratégie, Baumard suggère qu'une logique inertielle émerge, focalisée sur les seuls modes opératoires. Prenant appui sur l'exemple de la guerre entre le Japon et la Russie en 1905, l'auteur introduit le concept de confrontation à la périphérie. Au XX^{ème} siècle, la stratégie développe cette idée d'une confrontation indirecte entre corps expéditionnaires, le combat à grande échelle ne constituant plus une option à l'époque nucléaire. Les « périphéries » comme le Viêt-Nam ou l'Algérie, deviennent le théâtre d'une confrontation idéologique où l'action remplace la réflexion stratégique. « La tactique est reine » (p. 137) et la guerre devient une affaire sociale plus que militaire. De manière intéressante, la recherche du succès stratégique s'appuie sur la tactique, une adaptation très lente et une perspective de court-terme. Par conséquent, les résultats obtenus sont ambigus, peu satisfaisants et flous. Le troisième chapitre discute le « paradigme tactique » pour identifier la « mécanique du vide ». D'après Baumard, son premier mécanisme est l'aveuglement (p. 154). Lorsque la stratégie est remplacée par l'idéologie, les stratèges adoptent un cadre confortable qui permet d'interpréter la réalité. Il y a cependant un prix à payer, car les idéologies conduisent à négliger les événements qui les contrediraient. Baumard décide de secouer le lecteur : « l'aveuglement est l'acceptation collective du mensonge » affirme-t-il (p. 176). Ainsi, la créativité n'est plus un attribut de la stratégie et le rôle de l'apprentissage est réduit. Ce que l'on appelle aujourd'hui stratégie est en fait le résultat de la projection d'attentes, des effets de contexte historique et de l'application de modèles obsolètes. Au lieu d'observer des changements discontinus qui caractérisaient jusque-là les stratégies, la stratégie en est donc réduite à un apprentissage tactique fait d'ajustements mineurs au sein de modes opératoires. Baumard interprète de cette manière la crise de la dette souveraine grecque et avertit du vide stratégique, économique et social qui serait récemment apparu. La répétition n'est pas un concept stratégique, mais elle fait aujourd'hui office de contenu stratégique. Dans cette évolution, les modes opératoires focalisent toute l'attention, tout en décourageant tout type d'apprentissage stratégique. L'expérience ne sert qu'à confirmer les modes opératoires en vigueur mais ne peut justifier leur changement. Paradoxalement, l'apprentissage devient un concept technologique mais l'apprentissage stratégique lui n'est plus autorisé. Le quatrième chapitre relève le défi de renverser ce glissement historique de

la stratégie vers la tactique. Baumard critique les « théories naïves », fondées sur des explications simplifiées, des croyances populaires, et un apprentissage pragmatique. Il nous propose au contraire d'envisager la stratégie comme transcendante aux niveaux cognitif, symbolique et immatériel. La domination stratégique peut être obtenue par une meilleure cognition et non par une confrontation physique.

L'idée de stratégie

Le terme stratégie apparaît très rarement seul dans l'ouvrage de Philippe Baumard. Dans la plupart des discours, la stratégie est vue comme un art (de la gouvernance), une fonction, une pensée, une doctrine ; puis elle devient une boîte à outils, une manœuvre pour disparaître à la faveur des idéologies. Si l'on analyse cette taxonomie, on se doit de comprendre que : (1) la stratégie s'est vue attribuée différents signifiants au fil des siècles ; (2) la stratégie est plus qu'un concept, elle est pour Baumard une idée ; (3) l'évolution de la stratégie commence comme un pouvoir démiurgique de faire la réalité des choses pour devenir une idéologie, justifiant le manque de direction ou de changement.

La recherche de ce qu'est la stratégie, que ce soit par les règles simples (Eisenhardt, 2001) ou l'avantage concurrentiel (Peteraf, 1993), vise à découvrir des patterns universels, ou des relations entre variables. Cela dit, la prétention à l'universalité devient aveugle au contexte. Platon proposa de séparer le monde des idées du monde réel de leur émanation imparfaite. Baumard continue dans cette tradition en proposant d'explorer l'évolution du sens de la stratégie. Sa contribution consiste à offrir une perspective de 2600 ans, bien assez pour identifier des manifestations stables, tout autant que leurs changements. La stratégie est explorée en tant que pratique militaire, politique, sociale et économique. L'effort intellectuel consiste à identifier comment la stratégie a été conditionnée par son contexte historique, où le champ d'action libre du stratège semble se réduire. Au total, Baumard oppose à l'inflation du contenu de stratégie l'affaiblissement de sa manifestation, et nomme cet écart apparent un « vide ».

Vingt-six siècles de mise en perspective permettent une exploration dense de la stratégie. Cette contextualisation donne du sens à l'exposé de Baumard, qui décortique des douzaines d'exemples historiques, les interprète et les confronte à son idée de stratégie. Il apparaît que le contexte laisse très peu de place à l'autonomie des décideurs. Cet historicisme hégélien reprend l'idée d'un progrès qui mobilise mais limite aussi l'action individuelle. Le progrès résulte de l'action individuelle ou collective qui résulte elle-même du courant dominant. L'histoire avec un grand H, comme le proposa Hegel, nous offre une perspective pour comprendre la stratégie comme conditionnée par les circonstances.

Deuxièmement, l'historicisme implique l'adoption d'une logique de conflit, d'opposition et d'équilibre – en somme d'une dialectique. J. Barney (2001) a souligné deux perspectives épistémologiques pour étudier la dynamique en stratégie : l'équilibre et l'évolution. La dialectique a engendré la première perspective, en assumant que des forces en opposition sont rarement de même intensité, ce qui amène le changement. On retrouve cette approche dans la fascination de Baumard pour le conflit, la guerre, l'insurrection et l'idéologie. Il invite à découvrir les mécanismes utilisés pour dominer sur un plan politique ou militaire. Ensuite, il accuse les stratèges d'abandonner des visions courageuses

pour devenir des mécaniciens, équipés de leurs boîtes à outils, en quête de l'instrument de domination. En somme, Baumard affirme que la stratégie est intimement liée à l'histoire, que les règles universelles n'existent pas ou s'érodent dans un antagonisme dialectique soutenu. Ainsi avons-nous besoin de comprendre le contexte historique avant même d'explorer la stratégie.

Le concept de stratégie a été forgé en Grèce antique pour ensuite être capturé par les militaires, et plus récemment par les managers. L'idée de stratégie circule donc dans différents champs, et le mérite de Baumard consiste à lui redonner son envergure loin de certaines études simplistes en sciences de gestion. D'abord, affirme-t-il, la stratégie offre le changement, intentionnel, désirable et légitime. C'est précisément ce qu'ont inventé les Grecs en proposant la fonction politique de stratège, élu et temporaire. Progressivement, la stratégie se dépersonnalise, pour devenir une doctrine. Quoiqu'accueillante, une doctrine permet à ses croyants de déculpabiliser si les choses ne se déroulent pas comme prévu. Quoiqu'intégratrice, une doctrine stratégique permet de canaliser l'action, mais ne produit pas de vision. Nous en sommes à l'extrémité de ce processus historique, où la stratégie se voit privée de vision, de responsabilité, de légitimité et même n'est-elle plus désirable. Voilà pourquoi on peut la blâmer de vide.

Ce que Baumard entend par vide fait référence au gouffre grandissant entre les idées et leur réalité. Pourtant le vide ne peut exister ni dans le monde des idées, ni dans le monde réel. Son discours richissime, byzantin et érudit, esquisse le contenu de l'idée de stratégie, soulignant clairement que les nouveaux concepts ne remplacent pas les précédents, mais s'en accommodent. Dans le monde des idées, on observe une croissance des concepts, des approches, et non un assèchement. A l'inverse, l'examen des stratégies réelles donne à observer un glissement de réalisations audacieuses de grandes visions, portées par une logique de guerre, vers de simples modes opératoires. Alors oui, la stratégie s'amenuise et finalement perd de son attrait. Le vide nous apparaît alors comme une accusation des stratèges, une désillusion des décideurs, un rejet de la réalité dépourvue de toute direction stratégique.

Pendant que la stratégie se vide de son sens initial, les stratégies elles-mêmes ne disparaissent pas. Le vide engendre une dynamique, des « vecteurs », comme les appelle Philippe Baumard. En d'autres termes, des perspectives différentes se focalisent sur deux objets distincts : la structure et l'action. Dans un contexte de vide stratégique, des recettes à succès sont recherchées ; la logique de répétition se répand alors naturellement. Les « patterns of action » de Mintzberg (1985) sont devenus des stratégies, bien qu'ils ne soient pas intentionnels ou formellement définis par les managers. Plus récemment, Chia et Holt (2009) ont développé cet argument pour présenter l'émergence comme une noble émanation de l'action stratégique. La stratégie devient routine, une réaction dépourvue d'intention et de vision créatrices. Aussi, cette répétition crée une sécurité, la crédibilité se forge l'expérience et la légitimité dans la survie. La perspective de Baumard s'appuie sur un autre paradigme : la stratégie se doit d'être intentionnelle, tandis que l'attribution après coup d'intentions aux réponses émergentes ne relève que du mode opératoire. La stratégie a donc abandonné le champ, occupé par des tacticiens qui ne proposent que des modes opératoires dans des conditions et directions qui ne résultent pas de

choix, mais s'imposent. La survie et l'efficacité remplacent la mise en œuvre de visions. Pourtant, le vide devient un facteur de mobilisation, incitant à prendre la place libérée par les stratèges, et désigne ainsi les tacticiens comme ceux capables de relever ce défi.

Et si le vide n'était pas ?

Quoique très séduisant, le concept du vide met en avant des tensions au sein du champ de la stratégie et invite ainsi le lecteur à choisir ses propres positions dans ce débat. Les propositions de Baumard nous encouragent à construire nos propres interprétations et à discuter cette menace du vide.

Tout d'abord, on note une tension entre la mise en perspective temporelle de la stratégie et la relative récence des modes opératoires. La logique des modes opératoires est en effet discutée sur quelques décennies, là où la stratégie évolue sur des siècles entiers. Si, au contraire de Baumard, on opte pour le paradigme qui veut que « la structure suit la stratégie », alors cette perspective de décennies peut s'avérer trop réduite pour identifier des changements de stratégie. Autrement dit, la logique des modes opératoires peut ne pas permettre d'identifier des changements de stratégie simplement parce qu'il n'y avait pas de changement dans cette période. Et cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas, ou qu'il n'y aura pas de changement du tout. Il y a une autre conséquence à l'adoption du paradigme « la structure suit la stratégie ». En effet, les modes opératoires structurent l'action selon une stratégie préexistante. Par conséquent, l'adoption des mêmes modes opératoires peut s'interpréter comme l'adoption d'une même stratégie. Au lieu d'aboutir à un vide, on en vient plutôt à une convergence, ou à une homogénéité stratégique. Au lieu du vide de Baumard, on se retrouverait à la fin de la stratégie pour emprunter à Fukuyama. Cette alternative n'est pas plus attrayante, mais suggère l'existence d'autres interprétations de l'état de stratégie. L'ouvrage nous conduit finalement sur un parcours entre nihil novi et le nihilisme.

Deuxièmement, nous sommes confrontés au besoin d'identifier les stratégies. Ce n'est pas un défi nouveau. On peut supposer qu'il y'a un vide stratégique comme le propose Baumard , mais tout autant peut-on supposer qu'il y a de nombreuses stratégies en interaction. Nous sommes face à un « plat de spaghetti » de stratégies entremêlées qui ne donne pas d'idée claire, mais ce manque de clarté ne devrait pas être interprété comme l'absence de l'objet. Cela dit, démêler un plat de spaghettis ne contribue pas nécessairement plus à la compréhension de stratégie, tandis que la proposition de combler le vide, comme Baumard le suggère, est au moins porteuse d'espoir.

Troisièmement, d'un point de vue méthodologique, la mécanique du vide implique une approche positiviste. Baumard affirme que l'analyse statistique de données ne permet pas la compréhension des causalités, et n'est fondamentalement pas capable de saisir l'ambiguïté, l'asymétrie ou la multiplicité de causes. Les chercheurs répondent à ce défi par la sophistication croissante des techniques statistiques, mais ils ne touchent pas au problème de la pertinence ou de l'interprétation. Mais si le vide existe bel et bien, et si sa mécanique est celle de la réplication, de l'inertie couplée à l'absence chronique de toute créativité, alors les techniques statistiques sont plus que satisfaisantes. En effet, elles ne permettent pas la découverte d'interprétation, du contexte, et finalement de sens, mais dans le même temps ce sens n'existe simplement pas. Si la réplication en revient à appliquer des règles, alors découvrons-les !

Finalement, la pratique stratégique qui se réduit face à l'inflation des paradigmes de la stratégie comporte une logique linéaire sous-jacente. Ce gouffre entre les idées et la pratique est habilement démontré au quatrième chapitre de l'ouvrage. Mais rien ne laisse croire que ce processus se poursuivra de la même manière. Au contraire, la stratégie en tant qu'idée atteint un niveau de saturation. Tout enrichissement de sa pratique va contribuer à diminuer le vide. C'est précisément la manière dont on peut interpréter les conclusions de Baumard : le vide incite à être rempli.

CONCLUSION

Le XXIème siècle a débuté riche en promesses, puis une série de crises entremêlées a éclaté : le climat, les droits de l'homme, la crise financière, celle des dettes souveraines, les délocalisations industrielles, le chômage structurel, la faillite de champions d'affaires et bien d'autres. Comment tout cela a-t-il été possible si nous comprenons et maîtrisons la stratégie ? Comment peut-on continuer à accepter la recherche en stratégie si elle ne conduit pas à l'amélioration des stratégies et au succès ?

Le vide de Baumard fait référence au gouffre entre la plénitude des idées et la platitude des pratiques. L'idée de la stratégie a été forgée par l'inflation de son sens au long des siècles, alors que sa pratique est présentée comme limitée par les contingences du progrès. Evidemment conscient de ces tensions, Baumard n'offre pas de réponses, mais établit une critique vigoureuse, pose des questions audacieuses et propose une logique d'interprétation. Le vide apparent, comme le décrit Baumard, résulte d'un abandon de visions ambitieuses, de discontinuités et même d'un apprentissage en faveur de modes opératoires plus sûrs. Son ouvrage est un défi intellectuel très ambitieux de déconstruction de la pensée stratégique, nécessaire face aux défaillances spectaculaires que l'on peut attribuer à la stratégie.

Tandis que les travaux précédents sont majoritairement techniques dans leur critique de la stratégie, Baumard nous propose un choc paradigmatique. C'est une invitation : abandonnons le positivisme, les statistiques confortables, les modes opératoires et cherchons le sens des stratégies sociales et organisationnelles. Il y a maintes raisons pour accepter son invitation : un discours richissime, une ligne de raisonnement solide qui nous emmène à partir d'une inflation de l'idée, en passant par un épanchement progressif de la stratégie, vers une logique de réplique. Il y a aussi maintes raisons de discuter cette invitation : et si le vide n'était pas ? Et si nous n'étions pas capables d'identifier les stratégies ? Et si plutôt qu'un vide, nous étions face à la fin de la stratégie ? Et s'il y avait une stratégie suprême ? Et si ... ?

Le mérite de Philippe Baumard est de défier le lecteur sans exagération, de montrer les directions sans prétendre avoir des réponses faciles, d'inviter sans limiter. Dans ce sens, je recommande vivement cet ouvrage.

RÉFÉRENCES

- Barney, J. (2001).
Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Strategic Management Journal*, 26(1), 41-56.
- Barney, J., & Clifford, T. (2010).
What I Didn't Learn in Business Schools. Boston: Harvard Business Review Press.
- Chia, R., & Holt, R. (2009).
Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action. Cambridge ; New York : Cambridge University Press.
- T. Durand, T., & Dameron, S. (2011).
Where Have All the Business Schools Gone? *British Journal of Management*, 22(3), 559 – 563.
- Eisenhardt, K., & Sull, D. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106 – 116 .
- Girin, J. (2011).
Empirical Analysis of Management Situations: Elements of a Theory and Method. *European Management Review*, 8(4), 197-212.
- Huse, M. (2010).
Building a Community of Engaged Scholars. *European Management Review*, 7(3), 133-135.
- Mintzberg, H. (1979).
An Emerging Strategy of “Direct” Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985).
Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257 – 272.
- Peteraf, M. (1993).
The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179 – 191.
- Van de Ven, A. (2011).
Building a European Community of Engaged Scholars. *European Management Review*, 8(4), 189-195.