

---

**ALAIN-CHARLES MARTINET**

Université Jean-Moulin de Lyon



# Stratégie et pensée complexe

*Pour étudier le lien entre complexité et stratégie, l'auteur convie le lecteur à un parcours en trois étapes. Il expose d'abord comment l'action et le comportement stratégiques sont générés par la complexité et impliquent donc d'en faire l'expérience pour être mis en œuvre. Il dit ensuite pourquoi une véritable pensée stratégique, apte à rendre intelligible les situations et orienter la pratique, ne peut qu'être complexe, et doit donc posséder certaines caractéristiques, qui l'éloignent notamment de la pensée managériale simplificatrice souvent à la mode ces dix dernières années. Il rappelle enfin que, d'évidence, la connaissance en sciences de gestion, et particulièrement en stratégie, ne peut pas être neutre et n'a pas à l'être et qu'une pensée stratégique complexe ne doit pas craindre, bien au contraire, de s'interroger sur ses constructions et d'explicitier leur généalogie, et notamment leurs présupposés normatifs.*

DOI:10.3166/RFG.160.31-46 © 2006 Lavoisier

---

Article publié dans la *Revue française de gestion* (n° 93, 1993).

**L**a stratégie des organisations et la connaissance qu'elle peut susciter ne seraient-elles pas un lieu privilégié pour argumenter de l'intérêt, voire de la nécessité, d'une pensée complexe ?

L'instruction de cette question peut se faire par le truchement de trois séries de réflexions : la complexité du monde – en particulier socio-économique – appelle l'action stratégique ; celle-ci gagne en sûreté intellectuelle quand la connaissance qui la guide émane d'une pensée complexe ; cette dernière doit faire un retour sur elle-même.

### **I – LA COMPLEXITÉ APPELLE L'ACTION STRATÉGIQUE**

Citons Edgar Morin : « La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain<sup>1</sup>. »

Point n'est besoin de développer longuement. Conception particulière de l'action collective organisée et s'organisant, mettant en jeu les trois catégories fondatrices – agôn, poiesis, praxis – l'action stratégique suppose au moins la réunion de cinq attributs<sup>2</sup> :

– un acteur composite (unitas multiplex de Morin, unité active de Perroux...), actif, autonome – capable de poser lui-même et partiellement ses normes de comportement

(Castoriadis) – mais non indépendant de son environnement bien sûr ;

– un projet éthico-politique, où à tout le moins des bribes de projet, image motrice, vision... qui évolue, se précise, se modifie, voire se transforme, à mesure que l'action se développe et que le cheminement s'accomplit. Bref, un projet qui entretient une relation récursive avec l'action qu'il suscite et les moyens qu'il pousse à mettre en œuvre ;

– un univers conflictuel disputé, concurrencé, donc incertain, changeant, jamais totalement compris. Univers peuplé d'autres acteurs qui gênent, entravent, voire s'opposent, dont les (ré)actions, et *a fortiori* les pensées, créent de l'incertitude ;

– un effort de l'intelligence et de mise à niveau de conscience des représentations que l'acteur se fait de lui-même et du monde ;

– un temps multiple qui croise, compose, construit et déconstruit en permanence les temps de l'imaginaire, de la prospective, de la prévision, de la décision, de l'action... le temps de la durée et celui de l'instant<sup>3</sup>.

Entendue ainsi, l'action stratégique constitue le processus fondamental par lequel l'acteur se produit lui-même en produisant quelque chose (*autopoïèse*), crée des formes et des structures nouvelles, tente de faire sens dans le magma par des spécifications et des clôtures provisoires<sup>4</sup> dans son environnement, qui lui confèrent, pour un temps, les bases de son identité.

1. E. Morin, *Science avec conscience*, nouvelle édition, Le Seuil-Points, p. 178, 1990.

2. Développé in A.-C. Martinet, coord., *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, chapitre 6, 1990.

3. A. C. Martinet, « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue française de gestion*, n° 86, p. 52-56, 1991.

4. Cf. F. Varela, *Auto-organisation*, colloque de Cerisy, Le Seuil, p. 147 sq., 1983.

L'action stratégique, les comportements autonomes et auto-organiseurs ne se déploient pas face à un environnement donné, câblé, parfaitement connaissable et prévisible. Ils s'inscrivent dans des processus de mise en scène (*enactment*) de l'organisation et de son environnement, imposés, négociés ou émergents selon les modes de gouvernement en vigueur au sein de l'*unitas multiplex*<sup>5</sup>. F. Varela, pour les sciences cognitives, K. Weick et J.-G. March, pour les organisations sociales l'ont bien montré<sup>6</sup>. Ce faisant, l'acteur combine nécessairement connaissance, pari et pouvoir pour un cheminement signifiant et viable, réagencé en cas de besoin, fort différent du chemin envisagé ex ante, de la trajectoire prévue, du programme préétabli.

L'ensemble de ces caractéristiques, trop brièvement résumées, permet de poser le point central de notre première proposition : l'action et le comportement stratégiques ne peuvent être conquis qu'en faisant l'expérience de la complexité.

En s'efforçant d'agir stratégiquement, l'acteur en rencontre les attributs : il lui faut faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème compliqué, quoique précis, qu'en la mise en forme d'un monde partageable, à être là de façon viable (Varela).

Il éprouve le caractère *magmatique* de son objet (lui-même dans son environnement) ; objet irréductible à une logique identitaire, appelant des axiomes, principes hétérogènes, lisibles sous des dimensions multiples dont certaines échappent au calcul ;

objet où coexistent des éléments nouveaux et des éléments anciens non intégralement digérés... (Castoriadis).

Il prend conscience du double jeu de la décision qui simplifie, ferme des voies, mais ouvre conjointement des futurs possibles et de nouvelles complexités. Il lutte contre le hasard en cherchant l'information mais profite des occasions que celui-ci lui offre. Il fait l'expérience des seuils, des bifurcations, des points de non-retour ou de catastrophe à partir desquels l'action le conduit ailleurs et le contraint à réagencer son projet. Il a tôt fait de se rendre compte que l'action mûrement réfléchie échappe immédiatement à ses intentions, sans l'amener à condamner l'action, la réflexion ou l'interaction sociale. Il se perçoit rapidement comme machine non totalement triviale dans l'incapacité qu'il est de prédire tous ses comportements.

Plus son expérience s'enrichit, plus il découvre l'importance de l'attention de la vigilance, de l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs internes comme l'environnement. Plus il développe son aptitude à conjoindre, à faire jouer ensemble des contraires, voire ce qu'il percevait jusqu'alors de façon contradictoire.

Les ordres de complexité éprouvés par l'acteur sont peut-être convenablement (... et simplement) représentés par la double distinction complexité informationnelle/computationnelle (Simon), complexité de sens/d'abondance (Riveline).

Comme l'a suggéré C. Riveline<sup>7</sup>, il convient de distinguer la complexité d'abondance – il

5. A.-C. Martinet, *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, 1984.

6. F. Varela, *Connaître, Le Seuil*, 1989 ; K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979 ; J.-G. March, *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisation, 1991.

7. C. Riveline, « De l'urgence en gestion », *Gérer et comprendre*, mars 1991, repris *Problèmes économiques*, n° 2235, p. 1-6, 24 juillet 1991.

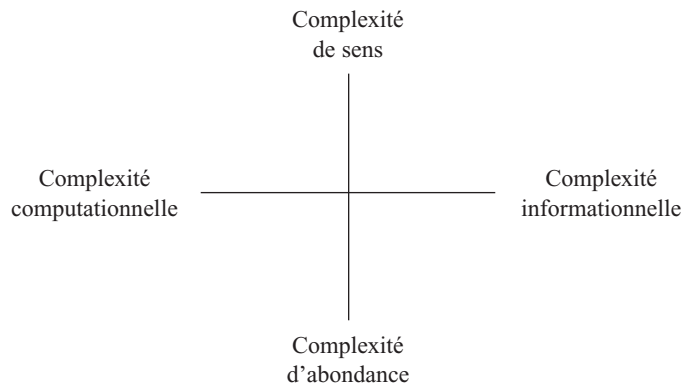
existe beaucoup de solutions, et les moyens pour les explorer toutes sont limités – de la complexité de sens – il n’y a que peu de solutions mais les points de vue sur les choix sont divers, antagonistes et puissants. Le premier problème est familier en pratique comme en théorie. Face à une offre justement abondante, le consommateur est en hyperchoix, submergé par la profusion des modèles, références, signes... dont beaucoup sont des leurres (T. Gaudin, J. Baudrillard). Quant à la théorie canonique de la décision, elle a raffiné à l’envie ce type de problèmes : objectif non équivoque, information quasi parfaite, contraintes spécifiées... Les complexités d’abondance sont en réalité des complications dont la résolution appelle recueil d’informations, puissance de calcul (*stricto sensu*), algorithme... qui s’inscrivent dans une logique de l’optimisation (en théorie) ou de sa version édulcorée (en pratique), la rationalité (substantielle) du choix n’étant limitée que

par le temps, le coût de la recherche de données et la lassitude du calculateur.

De façon fort différente, la complexité de sens se rencontre dans les situations mal structurées : objectifs flous, équivoques, données multiples ou agrégées, informations à construire, enjeux forts et conflictuels à impact durable, diversité des critères de choix, faible nombre des solutions concevables et praticables. Ces situations doivent, le plus souvent, faire l’objet d’une transformation en problèmes construits vis-à-vis desquels les solutions peuvent être éprouvées. Optimisation et algorithmie sont inopérantes, qui répondent à d’autres propos et conditions. Sont appelés, en revanche, des efforts de computation *lato sensu* (Morin), de décadrage/recadrage (Palo Alto), d’accommodation/équilibration (Piaget), d’heuristique...

C’est dans ce type de situation – que l’on peut qualifier de stratégique par bien des aspects<sup>8</sup> – que se comprennent le mieux

**Figure 1** – Deux ordres de complexité



8. Ce que nous avons détaillé dans *Stratégie*, Vuibert, 1983.

l'assertion du scientifique ou la fulgurance de l'écrivain :

« L'image de la cognition qui s'ensuit n'est pas la résolution de problèmes au moyen de représentations, mais plutôt le faire-émerger créateur d'un monde » (Varela).

« Peu à peu les formes se précisent, non parce que mon regard s'accommode, mais parce que mon esprit, en les reconnaissant, les délivre de leur enchevêtrement » (Malraux).

S'agissant de la seconde distinction, H.-A. Simon, rappelé par J.-L. Le Moigne, a montré que la construction tâtonnante, par computation, du modèle non seulement facilitera la résolution mais mettra en valeur sa richesse informationnelle. Ce processus s'opère par oscillation, va-et-vient, interactions entre description/explication, diagnostic/thérapeutique, compréhension du système/pilotage du système...

En ce sens, peut être comprise, dans une situation complexe, l'utilité d'une modélisation elle-même suffisamment complexe au plan computationnel pour accueillir la richesse informationnelle. *A contrario*, la simplification outrancière de la première ne peut que renvoyer, dans un résidu non élucidé, l'essentiel des informations. L'économiste en trouvera une bonne illustration dans la fameuse fonction de Cobb-Douglas dynamisée ( $Y = A (t)K^aL^{1-a}$ ) où le résidu, appelé progrès technique mais en réalité mesure de l'ignorance, représentait 2,6 points (et en toute rigueur... 4,4) sur les 5,1 % de taux de croissance de la PIB (France, 1949-1963).

En limite, en complexité d'abondance, le problème précède la solution, la spécifica-

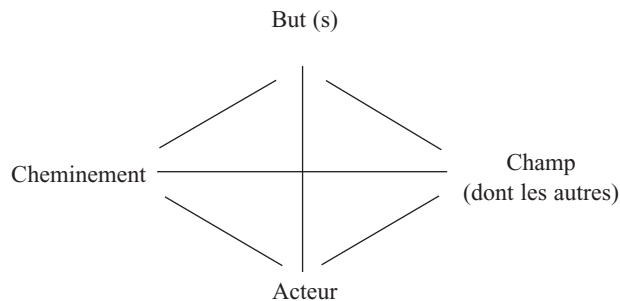
tion du premier est relativement aisée, la difficulté est liée à l'encombrement en solutions, l'enjeu réside dans le tri de celles-ci par la puissance et la rapidité de traitement de l'information.

*A contrario*, en complexité de sens, les rares solutions (préférées réponses) tendent à apparaître avant la construction satisfaisante du problème. La difficulté provient de la diversité des points de vue sur la situation et donc des façons de construire, de présenter, de mettre en scène le problème ; elle est aussi liée à l'ambiguïté, à l'instabilité et à la conflictualité des fins et des préférences (March), à l'importance de la sémantique et de la rhétorique. L'enjeu se trouve dans une compatibilité stabilisée et jugée satisfaisante du couple problème réponse. Les erreurs sont fréquemment imputables à l'enracinement fragile de ce dernier dans l'historique et le contexte de la situation – qui pousse à des raisonnements symptomatiques –, à des capacités insuffisantes de décadrage-recadrage, au recours à des pseudo-algorithmes sécurisants, à des déterminations univoques de schémas disciplinaires (l'économique, le politique...) ou fonctionnels (le financier, la technique, le commercial) ; bref, ces erreurs semblent bien souvent dues à l'usage implicite et inconscient d'outils forgés pour affronter la complexité d'abondance.

## II – LA STRATÉGIE APPELLE UNE PENSÉE (UN PEU) COMPLEXE

On a présenté ailleurs<sup>9</sup> une mise en perspective historique des discours consacrés à la stratégie d'entreprise. Bornons-nous à

9. « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 67, p. 49-60, 1988.

**Figure 2** – La pensée – méthode

mentionner, pour notre propos, que la littérature spécialisée et souvent les pratiques ont, depuis 1950, oscillé de la balistique à l'activisme<sup>10</sup>.

La conception balistique, qui a trouvé son point d'orgue dans certaines procédures de prévision-planification-programmation, a réduit la stratégie à un outillage techniquement sophistiqué – au sens originel du terme – mais conceptuellement simple. Quant à l'activisme, sous la bannière de l'excellence, il a prétendu affronter la complexité (et la turbulence) par une pensée simpliste à la limite de l'absence de pensée. Les raisons cognitives, techniques, socio-culturelles et idéologiques de ce balancement, quoiqu'aisément identifiables, ne nous arrêteront pas ici. Constatons plutôt que dans ces deux conceptions extrêmes il n'y a plus de place pour une véritable pensée stratégique qui ne peut se satisfaire des postulats qu'elles renferment.

Leur dépassement est impératif, qui sollicite la construction d'une pensée-méthode, nécessairement plus complexe quand on

songe aux attributs des catégories qu'elle met nécessairement en œuvre :

La pensée stratégique n'a de raison d'être que si elle permet une meilleure orientation et un guidage intellectuellement plus sûr de ce système fort éloigné d'une machine triviale comme d'un ordre qui naîtrait spontanément de l'agrégation des actions microscopiques.

Une pensée plus complexe signifie de très nombreuses caractéristiques. Contentons-nous d'en marquer trois séries parmi les plus importantes à nos yeux.

### 1. Une pensée des passages

La vulgate – pédagogique surtout – de la pensée stratégique la pose volontiers en réflexion de synthèse, globale, générale...

Sauf à forger un cadre vide mais mécanique, à occulter les conflits et les dialectiques, à n'être que le support de discours superficiels et idéologiques, elle ne peut l'être que très partiellement.

Elle gagne, au contraire, à se placer sous l'emblème d'Hermès<sup>11</sup>, à se construire

10. Cf. « La logique paradoxale du management stratégique », *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 11, p. 197 à 209, 1990.

11. À l'instar de M. Serres, cf. en particulier *Hermès V, le passage du nord-ouest*, Éditions de Minuit, 1980.

comme pensée de la communication, des allers-retours entre des pôles dont la liste pourrait être longue :

local-global  
concret-abstrait  
digital-analogique  
algorithmique-heuristique

“

“

facteurs-acteurs

“

“

hémisphère gauche-hémisphère droit

“

Méthode de pensée donc, scientifiquement construite, propre à problématiser les situations que rencontre l'acteur dans sa quête jamais achevée de ses finalités, à expliciter les dimensions, les variables, les critères mis en jeu par des actions toujours locales mais susceptibles de produire une œuvre globalement viable et cohérente.

Pensée qui ne saurait dire ce qu'il convient de faire mais qui prétend donner à l'acteur des moyens cognitifs, éprouvés par confrontation avec l'expérience, résistants aux épreuves, susceptibles de l'aider à le concevoir, à stimuler son imagination tout en confortant son raisonnement.

Pensée qui, loin de préférer une fois pour toutes certains découpages, favorise la mise en relation, les va-et-vient, pour accéder à une connaissance plus sûre et plus fine.

Pensée qui a pris acte de ce que la réalité ne saurait être parfaitement logique (au sens classique). Que certaines contradictions

ont des vertus heuristiques et permettent d'accéder à des dimensions cachées. Que tout système formel est frappé d'incomplétude (théorème de Gödel), que le concept de vérité relatif à un langage n'est pas représentable dans ce langage (théorème de Tarski), que l'incertitude et la contradiction n'épargnent pas même la physique (Heisenberg)<sup>12</sup>.

Pensée qui ne peut donc s'appuyer exclusivement sur l'analytique, le séquentiel, le sériel, le digital... mais qui doit, simultanément, se prémunir contre les délires qu'engendrent, s'ils ne sont pas contrôlés, le global, le simultané, le fusionnel, l'analogique...

Si, avec E. Landowski<sup>13</sup>, on substitue, sémiotiquement, la confrontation entre actants au seul affrontement entre adversaires, l'agir stratégique se définit, a minima, comme suit :

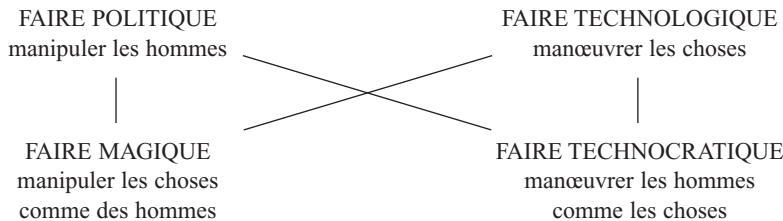
Un tel carré sémiotique accueille le déploiement des pratiques stratégiques positives. Pour notre propos, ici, il montre la richesse mais aussi les pièges des champs dans lesquels la pensée stratégique se meut nécessairement. On peut lire aussi les dévoilements historiquement constatés que la littérature managériale a pu provoquer/épouser ; le balancement de la balistique à l'activisme que nous évoquions recouvre largement la substitution du politico-magique au technocratique qui a marqué les années 80.

L'exploration de ces territoires convie nécessairement aux doubles jeux de la connaissance explicités par E. Morin<sup>14</sup> et à leurs ressorts de rappel.

12. Cf. Le très synthétique chapitre « Rationalité et Logique », d'E. Morin, *La Méthode 4 – Les Idées*, Le Seuil, 173-2009, 1991.

13. E. Landowski, *La société réfléchie*, Le Seuil, p. 230 sq., 1989.

14. *La Méthode*, t. 3, *La Connaissance de la connaissance*, Le Seuil, 1986.

**Figure 3** – Le champ de l’agir stratégique

Cette connaissance riche passe à tout le moins par le plein usage des deux hémisphères corticaux, puisque l’action managériale sollicite les quatre secteurs<sup>15</sup>.

L’intelligibilité d’une situation stratégique ne peut, en effet, se satisfaire d’une latéralisation de la pensée. Qu’elle se réfugie exclusivement dans le cortex gauche, elle ne « verra » que la disjonction, la réification des variables, les enchaînements logiques, la certitude... Qu’elle se complaise dans le cortex droit, et elle risquera de percevoir des synthèses superficielles, de conjoindre exagérément le réel et l’imaginaire, de privilégier changements et métamorphoses... La pensée stratégique – qui ne peut avoir d’autre raison d’être que de guider l’intelligibilité des situations concrètes et l’action que ces dernières appellent – doit donc construire des concepts, des cadres et des méthodes qui autorisent le passage du connu en conçu, stimulent mais assurent le design (dessin/dessein), le génie (*geneia*, *ingenium*), c’est-à-dire la création de formes praticables, d’utopies dont certaines deviendront politiques.

Cette pensée-là doit permettre la construction et la simulation de modèles mentaux utiles au raisonnement, à l’apprentissage, à la compréhension et à la communication. Elle est donc métis<sup>16</sup> qui combine simplification et respect de la complexité du problème, permet de supputer le futur à partir du passé/présent, de situer le nouveau par rapport au connu, de désigner les zones d’incertitudes pour appeler la vigilance...

Loin d’une pensée scientifique qui se serait persuadée que la stratégie des organisations humaines peut obéir à des lois établies par un positivisme logique, cette connaissance éprouve ses modèles construits aux expériences du monde et s’attache à expliciter leurs conditions de viabilité. En ce sens, elle accueille le positif pour l’inscrire dans une phénoménologie constructiviste. Elle sollicite donc toutes les ressources de l’intelligence de l’homme.

## 2. Une (ré)ouverture des procédures de raisonnement

La pensée stratégique ne peut se déployer à l’intérieur du cadre étroit de la logique

15. Cf. les travaux de Herrmann, rapportés, par exemple, par D. Chalvin, *Utiliser tout son cerveau*, ESF.

16. Cf. E. Morin, *La méthode*, t. 3, *op. cit.*, et M. Détienné, J.-P. Versant, *Les Ruses de l’intelligence ; le métis des Grecs*, Flammarion, 1974.



Figure 4 – Les deux jeux de la pensée

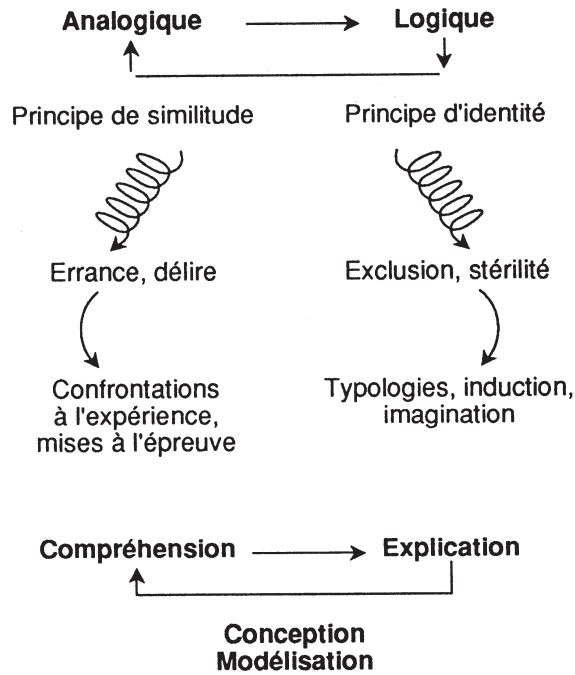
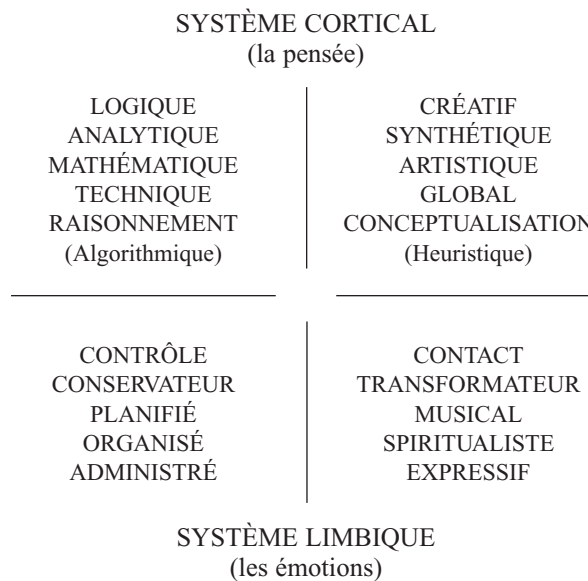


Figure 5 – Les deux hémisphères du cerveau



déductive/identitaire (Morin), ensembliste (Castoriadis), que l'épistémologie occidentale a absolutisée en transformant un instrument de connaissance (*organon* d'Aristote) en cours de cassation pour reprendre la formule d'Edgar Morin<sup>17</sup>. Formidablement efficaces quand leur usage respecte approximativement les conditions aristotéliennes – même temps, même relation – les trois principes d'identité, de non-contradiction et du tiers exclu étouffent la pensée quand l'objet de celle-ci ne peut, par essence, satisfaire ces conditions.

Tel est bien le cas de la stratégie comme nous l'avions argumenté dans un texte précédent<sup>18</sup>. La pensée stratégique doit placer en son centre – et non comme cas limite – les couples ago-antagonistes<sup>19</sup> qui fondent sa raison d'être : actualisation/potentialisation (Lupasco), stratège/stratégie, liberté/adaptation, autonomie/dépendance, apprentissage/réaction, projet/opportunisme...

Il convient donc de se (re)donner les moyens de penser la complémentarité des antagonismes, les luttes coopérations et les dialectiques généralisées (Perroux) dans le cadre d'un paradigme dialogique qui accueille la logique, nécessaire à l'intelligibilité mais autorise son dépassement, indispensable à l'intelligence (Morin).

Loin d'être un scandale pour l'esprit, cette redécouverte du *phylum* ago-antagoniste peut s'ancrer dans l'histoire de la pensée humaine comme l'a fort bien montré

Wunenburger<sup>20</sup>. D'Héraclite et Hippocrate à Piaget en passant par Kant, Pascal, Bergson et bien d'autres, la philosophie, la psychologie, la médecine, la thermodynamique et naturellement la littérature (Hugo, Baudelaire, Shakespeare...), ou les arts plastiques nous ont donné les fondements d'une pensée de « l'harmonie contrastée des formes » (Wunenburger) qui ne récuse pas le tiers inclus, la mixité, la coprésence et la coactivité des pôles, le macro-équilibre malgré/grâce aux microdéséquilibres, l'arc et la corde (N. Elias) plutôt que la balance...

### 3. Une pensée cultivée

Le traitement infligé à la culture d'entreprise par une pensée managériale simplificatrice à outrance désigne bien, *A contrario*, la voie à suivre par une pensée de la complexité.

C'est précisément parce qu'elle complexifie que la culture rend plus intelligent (Lussato)<sup>21</sup>. Aux antipodes d'une prétendue gestion d'une culture forte – en réalité réduite à quelques stéréotypes sommairement extraits de leur contexte et sitôt transformés en mots d'ordre – les entreprises ne peuvent faire face à la complexité que par une gestion cultivée, fine, subtile qui refuse des modèles (et des modes) (re)devenus barbares à force de simplification, réification, logique, analyse disjonctive...

Comme l'a bien marqué Lussato, la vraie culture signifie pensée flexible, apte au dis-

17. E. Morin, *La Méthode*, t. 4, *op. cit.*, 3<sup>e</sup> partie, chapitre 2.

18. A.-C. Martinet, « La logique paradoxale du management stratégique », *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 11, p. 197-209, 1990.

19. Cf. E. Bernard-Weil, *Précis de systémique ago-antagoniste*, L'Inter-disciplinaire, 1989.

20. J.-J. Wunenburger, *La Raison contradictoire*, Albin Michel, 285 pages, 1990.

21. B. Lussato, G. Messadie, *Bouillon de culture*, Laffont, 261 pages, 1986 et B. Lussato, *le Défi culturel*, Nathan, 184 pages, 1989.

cernement, à la différenciation, à la hiérarchisation, à la compréhension synthétique, à la sensibilité aux différentes dimensions du fait – humain, à l’ouverture et à la tolérance, à la concentration et à l’esprit critique.

Bref, la pensée cultivée est polymorphe, polycentrique, polychrome et polychrome, polyglotte et polysémique... Sont-ce ces attributs que l’on retrouve par exemple dans de très actuelles théories, méthodes et techniques de communication ? Contre l’interaction communicationnelle – où la relation entre sujets est centrale –, ne se réfugient-elles pas dans le seul modèle du télégraphe qui se contente de transporter des données digitalisées et épurées là où opèrent nécessairement verbal et non-verbal, digital et analogique, contenu et contexte<sup>22</sup>...

Dans notre domaine, il s’agit principalement d’une pensée du qualitatif qui renonce à la mesure quand celle-ci détruit les phénomènes examinés, qui mobilisent des savoirs divers (sciences sociales, sciences cognitives, mathématiques, sciences de l’information et de la communication) en les articulant selon son projet propre ; une pensée attentive, ex ante, aux conditions de sa mise en œuvre dans l’action, conditions qui façonnent le style et la portée de ses modélisations.

On l’aura compris, cette pensée se distingue fondamentalement de la connaissance arrogante, trop souvent épanouie dans la littérature et les enseignements managériaux. Connaissance arrogante qui se pare tour à tour des habits du scientisme en forgeant des modèles réputés dire le vrai (substantiellement) ou, plus fréquemment, ces dix

dernières années, du masque de la simplicité opérationnelle autorisant de jeunes décideurs, à trancher de tout, toujours et partout.

### III – UNE PENSÉE QUI INTERROGE SES PROPRES CONSTRUCTIONS

Sauf à sombrer dans un hyperpositivisme naïf, il n’est plus guère possible de revendiquer l’objectivité, la neutralité et le désintéressement de la connaissance, fût-elle scientifique.

Quoi qu’il en soit, il nous paraît trivial – mais semble-t-il inutile – de rappeler que la connaissance en sciences de gestion, et spécialement en stratégie i) ne peut pas être neutre, ii) ne doit pas l’être. Elle est toujours normative, par construction, puisqu’elle charrie cadres mentaux, visions du monde, préférences idéologiques, dont elle ne peut se départir mais qu’il lui appartient d’explicitier. Elle n’a d’autre raison d’être que propositionnelle du nom pour ceux de ces auteurs que la société rétribue pour penser.

#### 1. Un questionnement épistémologique consubstantiel à la pensée qui se construit

Admettre le caractère nécessairement normatif de la connaissance stratégique conduit *ipso facto* à récuser deux positions fréquentes et qui, d’ailleurs, se rejoignent : soit considérer que les métiers de producteur d’énoncés scientifiques et d’épistémologue sont disjoints ; soit s’abriter, une fois pour toutes, sous l’ombrelle sécurisante d’un paradigme objectiviste et neutraliste en posant que la qualité technique des

22. Cf., par exemple, Bougnoux, *La Communication par la bande*, La Découverte, 278 pages, 1991, et son précédent ouvrage *Vices et vertus des cercles*, La Découverte, 266 pages, 1989.

méthodes règle automatiquement la question de la scientificité.

Le chercheur d'intention scientifique, producteur d'énoncés enseignables dont peuvent s'emparer les acteurs sociaux pour guider/justifier leurs actions, est au contraire invité à un double effort de conscientisation et d'explicitation des fondements épistémologiques et des conditions de recevabilité, de mise en œuvre de ses discours. S'il doit autoriser et d'ailleurs participer à la tradition critique qui caractérise, a minima, le fonctionnement collectif de la production scientifique, encore faut-il qu'il donne à voir, autant que faire se peut, les composants de ses produits<sup>23</sup>.

En ce sens, et spécialement dans notre domaine, l'autocontrôle premier passe nécessairement par un travail d'écriture au sens plein de ce terme. Celle-ci ne saurait être vue – ce qui serait d'ailleurs conforme au modèle du télégraphe – comme le véhicule neutre, digitalisé et épuré, de résultats acquis préalablement et par ailleurs. Elle est construction de sens, reprise mais transformation de données recueillies – Pourquoi ? Comment ? Pour quoi faire ? – tant dans le champ empirique que dans le champ théorique. Les îlots de langage formalisé que peut contenir le discours ne peuvent qu'entrer en interaction avec l'océan de langue naturelle que les spécificités du domaine nécessitent. Les risques – mais aussi la richesse – de la polysémie ne peuvent être éliminés, de même que la naturalisation des discours dès lors qu'ils se concrétisent dans

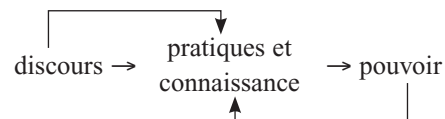
les pratiques. Il reste cependant possible et indispensable de les interroger.

## 2. Une pensée qui se saisit de ses propres discours

De façon voisine de ses prédécesseurs – le marketing notamment – le discours stratégique appliqué à l'entreprise a émergé, s'est développé et se répand aujourd'hui de façon explosive.

Sauf à n'être qu'un sophiste, le chercheur en stratégie ne peut se résoudre à ajouter sa voix au cortège des experts dont la survie professionnelle dépend de la vitesse de naturalisation du discours.

Si les bouclages



sont désormais acquis, alors il faut bien admettre que les discours, loin d'être une représentation iconique de la réalité, sont enchâssés dans des pratiques/institutions sociales qui reproduisent leur façon de voir et renforcent leur pertinence (sinon leur vérité).

En ce sens, la stratégie fait partie intégrante des actions et des pratiques qu'elle est censée expliquer ou justifier, comme tous les discours sur la gestion d'ailleurs<sup>24</sup>.

Mais son essence la rend particulièrement vulnérable – ou excessivement sûre d'elle, ce qui revient au même – parce qu'elle est modèle cognitif de construction de problèmes plus que technique de résolution,

23. A.-C. Martinet, coord., *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, 1990.

24. Sur toutes ces questions, cf. D. Knights, G. Morgan, « Corporate Strategy Organization and Subjectivity: A Critique », *Organization Studies*, vol. 12, n° 2, p. 251-273, 1991.

parce qu'elle entretient une relation récursive avec le politique.

Puisqu'elle est discours de construction de problèmes, il n'y a rien d'étonnant à ce qu'elle ait une forte propension à définir les problèmes en des termes que le discours peut maîtriser. À la limite, le discours constitue les problèmes auxquels il prétend apporter une solution. Il est évidemment moins tenté de désigner les zones sur lesquelles il n'aurait, au moins provisoirement, rien à dire.

Parce que le stratégique entretient nécessairement une relation récursive avec le politique, le discours qui conceptualise le premier peut être utilisé comme technique d'exercice du pouvoir<sup>25</sup>.

Que l'on songe un seul instant à la formidable intrusion du vocabulaire stratégique dans la plupart des domaines de la gestion. Il n'y a plus guère de cadres qui ne revendiquent la dimension stratégique de leur activité ; l'achat d'un power (!) book d'Apple s'inscrit évidemment dans une stratégie bureaucratique !

La transformation discursive de la gestion du personnel en management stratégique des ressources humaines est à cet égard révélatrice. Tant que l'on a pu, légitimement, gérer les hommes comme des choses, point n'a été besoin de rechercher une bannière autre qu'opérationnelle. À partir du moment où cette légitimité vacille, les managers concernés doivent en trouver une autre et, au moins, s'offrir une sécurité

psychique minimale en se posant comme acteurs stratégiques, c'est-à-dire partiellement maîtres du destin du champ qu'ils gèrent.

Que l'on prête attention, de la même façon, à l'extraordinaire succès du discours sur le leadership. À mesure que la complexité et la turbulence s'accroissent, augmente, dans le monde occidental au moins, l'anxiété des dirigeants comme des dirigés. La désignation et la survalorisation des leaders offrent une base de légitimité aux premiers et délivrent partiellement les seconds de l'angoisse... puisqu'il est dit qu'« il y a un pilote dans l'avion ».

Les sciences de gestion ne peuvent – naïvement dans le meilleur des cas, de façon mercantile dans le pire postuler que les problèmes sous analyse ont une existence ontologique telle quelle. Il leur faut aussi étudier les fonctions qu'exercent leurs propres discours. Il n'y aurait rien de déshonorant à reconnaître qu'une partie de la pensée stratégique ne sert pas à résoudre les problèmes du même nom mais est devenue un anxiolytique. Rôle tout à fait légitime puisqu'il est admis qu'au-delà d'un certain seuil le stress inhibe toute action. Cela servirait au contraire sa scientificité et sa dignité, et contribuerait à la démocratie organisationnelle.

Mais cette prise de conscience/reconnaissance passe par l'analyse des conditions historiques qui rendent possible et font évoluer le discours. C'est-à-dire sa généalogie<sup>26</sup>.

25. Cf., par exemple, M. Edelman, *Pièces et règles du jeu politique*, Le Seuil, 253 pages, 1991.

26. Cf., bien sûr, l'œuvre de M. Foucault, en particulier *Les Mots et Les Choses*, Gallimard, 400 pages, 1966, et *L'Archéologie du savoir*, Gallimard, 280 pages, 1969.