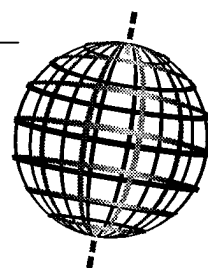


Management stratégique et philosophie: les chemins de la pensée¹



ROLAND CALORI
Groupe ESC Lyon

RÉSUMÉ

Dans cet article, l'auteur tente de comprendre l'évolution et les biais de la discipline appelée management stratégique des entreprises en s'appuyant sur des œuvres philosophiques fondamentales. L'objectif est de montrer l'utilité et le pouvoir émancipateur de la référence à la philosophie, tant pour le dirigeant d'entreprise que pour le chercheur en gestion. Les principaux modèles de management stratégique qui ont dominé depuis les années 60 sont résumés connus du lecteur. Les deux premières parties traitent des biais caractérisant cette discipline: 1) le biais vers la spéculation rationnelle, au détriment de l'intuition, de l'apprentissage par l'action et des émotions; 2) le biais vers la logique binaire dans le raisonnement. Certains biais ont été progressivement et partiellement réduits sans véritablement remettre en question l'orthodoxie (c.-à-d. les trois écoles prescriptives décrites par Mintzberg [1990a]). Dans une troisième partie nous soutenons que le rôle des émotions dans le management stratégique est encore aujourd'hui sous-estimé. Plusieurs œuvres philosophiques ainsi que des travaux récents en neurologie (Damasio, 1994) mettent en évidence ce déficit. Le stratège a tendance à considérer les émotions comme des éléments perturbant la décision et l'action stratégiques, alors que d'autres penseurs et scientifiques formulent l'hypothèse de l'émotion établissant la raison.

ABSTRACT

This article tries to understand the evolution and bias of the field known as corporate strategic management using fundamental philosophic works as its basis. The objective is to show the usefulness and the emancipating power of reference to philosophy, for corporate manager and management researcher alike. We assume that the reader is familiar with the successive strategic management models that have been dominant from the 1960s to the present and we discuss two biases that characterize this discipline: 1) the bias toward rational speculation to the detriment of intuition, of learning through action and emotions; and 2) the bias toward binary logic in reasoning. Certain biases have been progressively and partially reduced, although the orthodoxies (i.e. the three prescriptive schools described by Mintzberg [1990a]) have not really been scrutinized. In the third part we assert that the role of emotions in strategic management is still underestimated. Various philosophic works as well as recent work in neurology (Damasio, 1994) point up this deficiency. Strategy tends to consider emotions elements that disrupt strategic decisions and actions, whereas other thinkers and scientists have formulated the hypothesis that emotion establishes reason.

RESUMEN

Este artículo trata de comprender la evolución y los enfoques de la disciplina llamada gestión estratégica de las empresas, apoyándose en obras filosóficas fundamentales. El objetivo es mostrar la utilidad y el poder emancipador de la referencia a la filosofía, tanto para el dirigente de empresa como para el investigador sobre gestión. Presumimos que el lector conoce los modelos dominantes sucesivos de gestión estratégica (desde los años 60 hasta nuestros días), y nos ocupamos de dos enfoques que caracterizan esta disciplina: 1) El enfoque hacia la especulación racional, en detrimento de la intuición, del aprendizaje mediante la acción y de las emociones. 2) El enfoque hacia la lógica binaria en el razonamiento. Ciertos enfoques han sido progresiva y parcialmente reducidos sin cuestionar verdaderamente la ortodoxia, como por ejemplo las tres escuelas analizadas por Mintzberg (1990a). En la tercera parte, sostenemos que se subestima aún hoy en día la función de las emociones en la gestión estratégica. Varias obras filosóficas así como trabajos recientes en neurología (Damasio, 1994) ponen de manifiesto este déficit. El estratega tiende a considerar las emociones como elementos que perturban la decisión y la acción estratégicas, mientras que otros pensadores y científicos formulan la hipótesis de la emoción que establece la razón.

Le biais vers la spéculation

Au cours de ses vingt premières années d'existence, la stratégie d'entreprise a été conçue comme un raisonnement déductif, une méthode de réflexion qui aboutit à l'administration générale de l'entreprise telle que la concevait le pionnier Henri Fayol en 1917 (prévision, planification, organisation, commandement, coordination et contrôle). L'analyse des forces-faiblesses-possibilités-

menaces (SWOT, d'après Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965) de la Harvard Business School, est un schéma de réflexion déductive se voulant rationnel, dans lequel la décision, parmi des alternatives, précède l'action. La réflexion stratégique est destinée à un dirigeant architecte qui construit l'avenir (voir la critique de «l'école du design» par Mintzberg, 1990b). À la même époque, l'école de la planification (Ansoff, 1965) repose sur les mêmes fondements et se caractérise par une réflexion plus formalisée et plus complexe (voire compliquée) sous la forme d'un plan, avec l'apparition d'un nouveau héros: le planificateur. Au début des années 70, la courbe d'expérience,

1. Une version développée de cet article est à paraître dans la revue *Organization Studies*. L'auteur exprime sa gratitude à Paul Calori pour sa contribution à l'analyse des textes.

d'après le Boston Consulting Group, est présentée comme une loi universelle fondée sur des statistiques (BCG, 1970). Les analyses de portefeuille des années 70 fondent les décisions sur l'évaluation multicritère (la moins subjective possible) et sur un processus rationnel d'allocation des ressources (voir Abell et Hammond, 1979). Avec la base de données Profit Impact of Market Strategy du Strategic Planning Institute (PIMS), on retrouve la magie des statistiques affirmant que 80 pour cent de la performance (la rentabilité) provient de la pertinence des décisions stratégiques, selon des lois universelles du succès (PIMS letters, 1980; voir Buzzell et Gale, 1987). Pendant cette période, le consultant rejoint le dirigeant et le planificateur pour former le trio de choc de la stratégie d'entreprise. En 1980, l'économie industrielle enrichit la réflexion et Porter propose plusieurs modèles d'analyse de la concurrence et de la position stratégique (*positioning school*, Porter, 1980). Il remet en question le *strategic planning* et le remplace par le *strategic thinking*. Cependant la réflexion, la rationalité, le raisonnement déductif dominant toujours la pensée stratégique. C'est le règne des *thinkers* (selon le terme utilisé par Myers, 1982), élite du management stratégique au sommet des hiérarchies.

Le contenu dominant et les prémisses de la stratégie d'entreprise dans les années 60 et 70 sont marqués par le paradigme cartésien. René Descartes (1596-1650) est considéré comme le fondateur du rationalisme moderne. Les sens sont trompeurs et c'est par l'entendement seul que nous connaissons la nature des choses, l'imagination relève du corps alors que la conception est une pure activité de l'esprit. La raison est définie comme la faculté de bien juger et de distinguer le vrai du faux. Pour Descartes :

«Ceux qui cherchent le droit chemin de la vérité ne doivent s'occuper d'aucun objet dont ils ne puissent avoir une certitude égale aux démonstrations de l'arithmétique et de la géométrie. [...] Il vaut beaucoup mieux ne jamais songer à chercher la vérité sur aucune chose que de le faire sans méthode; car il est très certain que des études sans ordre et des méditations obscures troublent les lumières naturelles et aveuglent l'esprit.» [...] «Or, par méthode, j'entends des règles certaines et faciles dont la rigoureuse observation empêchera qu'on ne suppose jamais pour vrai ce qui est faux.»

(DESCARTES, *Règles pour la direction de l'esprit*, 1628; dans Russ, 1988, p. 139).

Les règles de la méthode se résument ainsi : douter du sensible, diviser chacune des difficultés à examiner en autant de parcelles qu'il serait requis pour les mieux résoudre, conduire les pensées par ordre, faire partout des dénombrements et des revues afin de ne rien omettre. Le terme de méthode vient de *hodos* (route) et de *méta* (vers). Étymologiquement, la méthode signifie la poursuite et l'effort pour atteindre une fin et, pour Descartes, l'ordre que la pensée doit suivre pour parvenir à la vraie connaissance. La similitude entre les règles et le sens de la méthode d'une part et, d'autre part, les modèles dominants de management

stratégique évoqués plus haut est remarquable. Pour Descartes l'intuition est le fruit de la raison :

«J'entends par intuition, non la croyance au témoignage variable des sens ou les jugements trompeurs de l'imagination, mauvaise régulatrice, mais la perception d'un esprit pur et attentif... La conception ferme qui naît dans un esprit pur et attentif des seules lumières de la raison, et qui, plus simple, est conséquemment plus sûre que la déduction elle-même, qui cependant, comme nous l'avons remarqué plus haut, ne peut être mal faite par l'homme.»

(DESCARTES, *Règles pour la direction de l'esprit*, 1628; dans Russ, 1988, p. 141-142).

Avec Descartes, même la métaphysique est soumise au raisonnement; d'après Hegel qui l'admire, en s'efforçant de construire une philosophie rigoureuse selon l'ordre des raisons, Descartes propose à la métaphysique un idéal déductif hors des affirmations théologiques. Le dirigeant stratège des années 60 et 70 est un être rationnel, même si sa rationalité est limitée (Simon, 1957).

La remise en question des modèles stratégiques dominant cette époque a commencé avec la prise en compte des phénomènes politiques et culturels auxquels n'échappent pas les réflexions, les décisions et les actes. Crozier et Friedberg (1977) ont montré l'importance des diverses stratégies d'acteurs et de coalitions au sein de l'organisation. Pettigrew a montré le poids des phénomènes politiques (1973) et de la culture organisationnelle (1979) dans les processus de décision et de transformation. Le développement du courant sociopolitique de la stratégie d'entreprise (Martinet, 1996) a mis en évidence plusieurs limites de l'orthodoxie (les trois écoles prescriptives : *design*, *planning* et *positioning*). L'objet de cet article n'est pas de rééditer ces critiques, mais plutôt d'analyser les *biais de raisonnement* qui caractérisent les écoles prescriptives.

Parmi les philosophes, à l'opposé de la méthode de Descartes et de la division entre le corps et l'esprit, s'est développé un courant empiriste qui commence avec Francis Bacon (*Novum Organum*, 1620) et atteint une position extrême dans l'œuvre de John Locke (1632-1704). Pour Locke l'expérience est le mot clé, le philosophe est empiriste, il s'attache essentiellement aux faits qui sont la source fondamentale du savoir. Locke combat la doctrine cartésienne des idées innées et voit dans l'esprit une «table rase» où l'expérience s'imprime : les sens guident la raison.

«Supposons donc qu'au commencement l'âme est ce que l'on appelle une table rase, vide de tout caractère, sans aucune idée, quelle qu'elle soit. Comment vient-elle à recevoir des idées ? Par quel moyen en acquiert-elle cette prodigieuse quantité que l'imagination de l'homme, toujours agissante et sans borne, lui présente avec une variété presque infinie ? D'où puise-t-elle tous ces matériaux qui sont comme le fond de tous ses raisonnements et de toutes ses connaissances ? À cela je réponds en un mot, de l'Expérience : c'est là le fondement de toutes nos connaissances, et c'est de là qu'elles tirent leur première origine.

[...] Nos sens, dis-je, font entrer toutes ces idées dans notre âme, par où j'entends qu'ils font passer des objets extérieurs dans l'âme, ce qui y produit ces sortes de perceptions. Et comme cette grande source de la plupart des idées que nous avons dépend entièrement de nos sens et se communique par leur moyen à l'Entendement, je l'appelle Sensation.»

(LOCKE, *Essai philosophique concernant l'entendement humain*, 1689; dans Russ, 1988, p. 191-192)

L'apprentissage se fait par l'action et la liberté est fondée sur le caractère que l'individu forge dans l'action. Ce corollaire de la pensée de Locke est proposé par Samuel Smiles (1859, éd. 1986). Il s'agit d'une révolution épistémologique par rapport au rationalisme cartésien.

Dans le petit monde du management stratégique une révolution similaire se produit avec la publication de l'article fameux de Mintzberg et Waters dans *Strategic Management Journal* (1985): «Of Strategies, Deliberate and Emergent». Les auteurs conçoivent la stratégie réalisée comme le résultat de stratégies délibérées et d'actions émergentes (expériences) dont le sens est reconnu *a posteriori*. Il s'agit d'un véritable apprentissage (*learning*) par l'action. Cette recherche part d'une base empirique pour proposer un nouveau concept de stratégie: le sens d'un ensemble d'actions (*a pattern in a stream of actions*). Pour autant, la réalisation de décisions réfléchies n'est pas niée, «la stratégie marche sur deux pieds, le délibéré et l'émergent». En ce sens la contribution de Mintzberg et Waters enrichit des perspectives plus extrêmes comme le *muddling through* (Lindblöm, 1959) ou l'incrémentalisme logique (Quinn, 1980).

Dans le monde des philosophes, Emmanuel Kant (1724-1804) a réconcilié les sensations et la raison dans une théorie holistique. Pour Kant:

«Notre connaissance dérive de deux sources, dont la première est la capacité de recevoir des représentations (la réceptivité des impressions), et la seconde, la faculté de connaître un objet au moyen de ces représentations (la spontanéité des concepts). Par la première un objet nous est donné; par la seconde, il est pensé dans son rapport à cette représentation (considérée comme simple détermination de l'esprit). [...] Sans la sensibilité, nul objet ne nous serait donné; sans l'entendement nul ne serait pensé. Des pensées sans matière sont vides; des intuitions sans concepts sont aveugles.»

(KANT, *Critique de la raison pure*, 1781; dans Russ, 1988, p. 248)

Chez Kant, la raison est «pure» lorsqu'elle n'est pas liée à une sensation, elle est «empirique» lorsqu'elle contient la sensation, elle est «pratique» lorsqu'elle contient la règle de la moralité.

Pour Goethe (1749-1832) la compréhension holistique est fondée essentiellement sur l'intuition, il n'y a pas de frontière entre intuition et théorie. Pour Bergson (1859-1941) l'intuition seule permet de se transporter à l'intérieur

d'un objet pour coïncider avec ce qu'il a d'unique et d'inexprimable.

«Intuition signifie donc d'abord conscience, mais conscience immédiate, vision qui se distingue à peine de l'objet vu, connaissance qui est contact et même coïncidence – c'est ensuite de la conscience élargie, pressant sur le bord d'un inconscient qui cède et qui résiste, qui se rend et qui se reprend: à travers des alternances rapides d'obscurité et de lumière, elle nous fait constater que l'inconscient est là; contre la stricte logique elle affirme que le psychologique a beau être du conscient, il y a néanmoins un inconscient psychologique.»

(BERGSON, *La pensée et le mouvant*, 1934; dans Russ, 1988, p. 417).

La raison est insuffisante pour comprendre la vie et le mouvant. La vie est un élan, une création, une invention imprévisible. Cet élan vital est irréductible à des mécanismes:

«Plus on fixe son attention sur cette continuité de la vie, plus on voit l'évolution organique se rapprocher de celle d'une conscience, où le passé presse contre le présent et en fait jaillir une forme nouvelle, incommensurable avec ses antécédents. Que l'apparition d'une espèce végétale ou animale soit due à des causes précises, nul ne le contestera. Mais il faut entendre par là que, si l'on connaissait après coup le détail de ces causes, on arriverait à expliquer par elles la forme qui s'est produite: de la prévoir il ne saurait être question [...], comment supposer connue par avance une situation qui est unique en son genre, qui ne s'est pas encore produite et qui ne se reproduira jamais. On ne prévoit de l'avenir que ce qui ressemble au passé.»

(BERGSON, *L'évolution créatrice*, 1907; dans Russ, 1988, p. 417).

L'élan vital décrit par Bergson ressemble étrangement à l'innovation stratégique, prônée dans l'article fameux de Hamel et Prahalad publié dans *Harvard Business Review* en 1989: «Strategic Intent», en réaction aux modèles d'analyse et de décision stratégiques des années 80 (matrices, stratégies génériques, chaînes de valeur, etc.). C'est un élan vital et une intuition créatrice qui poussent certaines entreprises à transformer les règles de leur industrie, innovations décrites par les mêmes auteurs dans le best-seller *Competing for the Future*, publié en 1994. Les premiers signes de cette évolution se retrouvent chez Mintzberg (1976), puis avec la mode du leader visionnaire (Bennis et Nanus, 1987).

Dans un article publié en 1989 dans *Strategic Management Journal*, Hurst, Rush et White annoncent le «management créatif» (*creative management*), complément nécessaire du management stratégique. Les équipes de direction devraient accueillir des individus «intuitifs» (*intuitives*) et des individus «sensibles sur le plan émotionnel» (traduction imparfaite de *feelers*), aux côtés des «rationnels» (*thinkers*) et des «individus sens-concrets» (traduction imparfaite de *sensors*) qui apprennent dans l'action. Les auteurs fondent leur argumentation sur la théorie de la personnalité élaborée par Carl Jung (1933).

Jung considère quatre fonctions du psychisme: le raisonnement et le sentiment (opposés dans une tension), les sens physiques et l'intuition (opposés dans une tension). Chaque individu a tendance à se spécialiser dans une fonction dominante, un modèle préféré de résolution de problèmes. Cette spécialisation est à l'origine de l'existence de types psychologiques (popularisés par le test de personnalité Myers-Briggs). Au milieu de sa vie, l'individu peut développer les fonctions dominées et réaliser ainsi son intégrité personnelle (ou maturité cognitive); c'est le concept d'individuation chez Jung. Dans l'entreprise, «l'intuitif» voit ce que les autres ne voient pas, propose des idées nouvelles mais n'a pas le souci du détail; il ou elle décrit le monde avec des métaphores et des symboles et crée des mythes organisationnels. Le «sensible» (au plan émotionnel) inspire ses collègues de travail, répond à des défis, défend des idées nouvelles, partage l'information, le pouvoir et les ressources, réunit les individus, les stimule, les récompense, il ou elle diffuse les mythes organisationnels. Le «rationnel» assure la cohérence des buts et des ressources (plans), organise et coordonne, intègre innovation et routine, et récompense quand les objectifs sont atteints. L'individu dominé par ses «sens-concrets» adapte les compétences aux tâches, a le souci des détails pratiques, fait marcher l'affaire, il ou elle décrit l'activité en termes concrets et apprend par l'action. Pour Hurst et collab., ces quatre styles sont nécessaires et complémentaires dans le management d'une entreprise, ils apportent respectivement l'imagination, la motivation, la planification et l'action. Ces auteurs réconcilient le rationnel, le pragmatique, l'intuitif et l'émotionnel. Concernant cette dernière fonction, on trouve peu de contributions dans la littérature en management stratégique. La sensibilité émotionnelle est parfois considérée comme un trait de caractère du leader charismatique qui sait créer et entretenir la motivation; mais, le plus souvent, la sensibilité émotionnelle est vue comme une entrave au management, pouvant aller jusqu'à des comportements névrotiques (Ketz de Vries et Miller, 1985). Nous nous interrogerons ultérieurement sur cette lacune qui apparaît comme le biais résiduel le plus marqué dans les modèles de management stratégique. L'objectif de la section suivante est d'approfondir la critique de ce qui est encore au cœur de cette discipline: la logique de raisonnement.

Le biais vers la logique binaire

Aux yeux d'Aristote (384-322 av. J.C.) la réflexion philosophique a pour préambule la logique. Cette discipline étudie la forme du raisonnement indépendamment de son contenu et représente l'«organon», c'est-à-dire l'outil ou l'instrument de la pensée et de la science proprement dite. L'ensemble de l'œuvre logique d'Aristote a d'ailleurs été désignée sous le titre d'«Organon». La démonstration doit être construite sur un raisonnement déductif rigoureux dont le syllogisme est le modèle. La logique aristotélicienne est

fondée sur un raisonnement binaire: A ou non-A, cet objet est une pomme ou n'est pas une pomme. En logique formelle une contradiction est une opposition entre l'affirmation et la négation d'une même expression, une opposition entre deux propositions entre lesquelles il n'y a pas de milieu. L'expression fondamentale de la contradiction est l'opposition entre le vrai et le faux. L'ordinateur avec ses flots de «0» et de «1» est l'emblème de cette logique binaire. Il est cependant des problèmes que la logique binaire ne peut résoudre, problèmes connus sous le nom de paradoxes. Que dire après avoir croqué une partie de la pomme, s'agit-il toujours d'une pomme ou bien s'agit-il d'une non-pomme? Cette nouvelle version du paradoxe de Zénon ne peut être résolue par la logique aristotélicienne. La logique binaire du vrai et du faux conduit à des philosophies et à des religions dualistes qui opposent le Bien et le Mal, l'Esprit et la Matière. Par extension, ce mode de raisonnement conduit à considérer la décision comme un choix parmi des alternatives exclusives: le choix de la meilleure solution parmi un éventail de solutions possibles.

Des traces de logique binaire apparaissent clairement dans l'analyse «SWOT» de «l'école du design» en management stratégique, avec les dichotomies forcées *ou* faiblesses, possibilités *ou* menaces, avec le choix d'une solution stratégique parmi des alternatives (LCAG, 1965). C'est également une logique binaire qui sépare le vrai du faux chez les avocats des lois universelles du succès (par exemple dans les recommandations de la base de données du PIMS, 1979, résumées par Buzzel et Gale, 1987). La bivalence apparaît également dans les matrices à deux dimensions croisées, telles que l'analyse de portefeuille d'activités proposée par le Boston Consulting Group (croissance: forte ou faible, part de marché: supérieure ou inférieure à 1, BCG, 1970). Le choix généralement exclusif suggéré par Porter entre le coût et la différenciation comme sources d'avantage concurrentiel (Porter, 1980) est fondé sur une logique binaire. Ces modèles, dominants jusqu'au début des années 80, ont été vivement critiqués depuis (voir Hamel et Prahalad, 1989) mais ils demeurent au cœur de l'orthodoxie en management stratégique.

Dans le monde de la philosophie et des mathématiques il a fallu attendre plusieurs siècles pour que se développe la logique floue. Le mathématicien et philosophe Bertrand Russell (*Les principes des mathématiques*, 1903; *Les problèmes de la philosophie*, 1912) s'est attaché à résoudre les paradoxes antiques; il a introduit le concept du flou (*vagueness*) dans la logique. Le flou décrit la multivalence et permet de résoudre le paradoxe de Zénon en abandonnant la loi d'exclusion du point médian entre «0» et «1».

Les philosophes depuis Socrate et Platon se sont intéressés à la contradiction en tentant de la résoudre par le raisonnement dialectique. On retrouve la dialectique chez Kant (*Critique de la raison pure*, 1781) avec les antinomies fondamentales, dialectique transcendantale sans synthèse.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) fonde son œuvre sur le raisonnement dialectique. La dialectique est une marche de la pensée procédant par contradictions surmontées, de la thèse à l'antithèse et à la synthèse; pour Hegel elle représente le mouvement même de l'Esprit ou de l'Idée, dans un système qui s'appuie uniquement sur la réflexion conceptuelle. La contradiction est le moteur de l'esprit vers l'absolu à partir des déterminations initiales.

«Mais c'est l'un des préjugés fondamentaux de la logique jusqu'alors en vigueur et du représenter habituel que la contradiction ne serait pas une détermination aussi essentielle et immanente que l'identité; pourtant s'il était question d'ordre hiérarchique et que les deux déterminants étaient à maintenir fermement comme des déterminations séparées, la contradiction serait à prendre pour le plus profond et le plus essentiel. Car, face à elle, l'identité est seulement la détermination de l'immédiat simple, de l'être mort; tandis que la contradiction est la racine de tout mouvement et de toute vitalité; c'est seulement dans la mesure où quelque chose a dans soi-même une contradiction qu'il se meut, a une tendance et une activité.»

(HEGEL, *Science de la logique*, 1816; dans Russ, 1988, p. 285)

La dialectique «être-néant-devenir» fournit l'exemple le plus simple de ce raisonnement. Penser à l'être («l'être est») nous conduit à penser au néant, et penser au néant nous conduit à penser à l'être, l'un sans l'autre ne peut pas être caractérisé, et, en l'absence de caractérisation («détermination»), les deux sont la même chose.

«Ce qui est la vérité, ce n'est ni l'être ni le néant, mais le fait que l'être – non point passe – mais est passé en néant, et le néant en être. [...] Leur vérité est donc ce mouvement du disparaître immédiat de l'un dans l'autre, le *devenir*; un mouvement où les deux sont différents, mais par le truchement d'une différence qui s'est dissoute tout aussi immédiatement.»

(HEGEL, *Science de la logique*, 1816; dans Russ, 1988, p. 285)

Être et néant sont à la fois niés et conservés dans le devenir. Appliquée à la réflexion stratégique, par exemple, cette dialectique conduirait à résoudre la contradiction entre l'identité de l'entreprise et la négation de cette identité par le concept de transformation, puis à résoudre la contradiction entre la transformation et la conservation par le concept d'apprentissage.

Les signes évidents de dialectique dans les modèles dominant le champ du management stratégique apparaissent à la fin des années 80, notamment dans la dialectique «global-local» élaborée par Prahalad et Doz (1987). L'entreprise multinationale doit concilier les forces d'intégration globale et les forces d'adaptation locale; l'organisation matricielle, certaines pratiques d'information et de management des ressources humaines permettent de dépasser la contradiction dans une synthèse. La «solution transnationale» proposée par Bartlett et Ghoshal (1989) est une autre synthèse pour résoudre la tension entre le global

et le local, par un réseau intégré et asymétrique d'unités organisationnelles liées entre elles par de multiples processus de socialisation.

Dans le champ de la philosophie, les *Fragments* d'Héraclite (576-480 avant J.C.), évoquent le concept d'harmonie des contraires, tension entre forces opposées dans un équilibre dynamique. À peu près à la même époque, Bouddha prêche l'unité des opposés. Dans le bouddhisme zen, le *t'ai chi* composé du yin et du yang («le côté sombre et le côté ensoleillé de la colline») sont les principes complémentaires qui constituent le *tao* («le principe de l'univers»). Mais, à la différence des philosophies occidentales, le zen rejette la spéculation intellectuelle. Le zen fonde la connaissance (voir: *darshana*, et savoir: *vidyā*) sur l'intuition à laquelle on accède par certaines méthodes verbales mais surtout par des méthodes physiques. La perception holistique créative jaillit au centre du dilemme, dans l'anxiété et la souffrance du «grand doute» (Suzuki, 1972). En psychologie, la théorie de Carl Jung (1933) considère la dualité et la tension entre les opposés comme l'essence de l'existence humaine (sa théorie est fondée sur l'étude des religions et des philosophies). Du fait de ces tensions entre raisonnement et émotions, entre intuition et sens-concrets, chaque individu se spécialise dans une fonction au détriment de la fonction opposée. Avec l'âge, par un processus d'individuation, l'homme peut réaliser son intégrité par un développement de ses fonctions dominées. En sociologie, Bateson (1936) a suggéré que, sous la tension entre des forces opposées dans une organisation, un cycle de «schismogénèse» se développe, un syndrome de dégénérescence par lequel un attribut de l'organisation se perpétue jusqu'à un développement extrême qui le rend dysfonctionnel.

Parmi les philosophes, on trouve chez Maurice Merleau-Ponty (1964) un dépassement de la dialectique et une conceptualisation de la notion d'harmonie dynamique entre les opposés. La dialectique devrait se critiquer elle-même:

«La négation est portée à l'absolu, devient négation d'elle-même. Simultanément, l'être retombe au positif pur, la négation se concentre au delà de lui comme subjectivité absolue, et le mouvement dialectique devient identité pure des opposés, *ambivalence*. [...] Il n'est de bonne dialectique que l'hyperdialectique. Ce que nous appelons hyperdialectique est une pensée qui, au contraire est capable de vérité, parce qu'elle envisage, sans restriction, la pluralité des rapports que l'on a appelé *l'ambiguïté*.»

(MERLEAU-PONTY, 1964, p. 129)

Cette dialectique *sans synthèse*, n'est pas une forme de scepticisme:

«Nous sommes par-delà le monisme et le dualisme, parce que le dualisme a été poussé si loin que les opposés, n'étant plus en compétition, sont en repos l'un contre l'autre, co-extensifs l'un à l'autre.»

(MERLEAU-PONTY, 1964, p. 80)

Pour Merleau-Ponty le «chiasme» représente la loi de l'harmonie, il lie comme l'endroit et l'envers des ensembles différenciant et unifiant. Le chiasme est le croisement des nerfs optiques dans l'hypothalamus cérébral, c'est aussi un point de contact entre chromosomes pendant la méiose, le point où deux chromatides échangent des segments correspondant, et, par extension, le chiasme représente toute fonction croisée. Ces définitions ne sont pas gratuites, elles montrent l'intérêt de Merleau-Ponty pour le corps et la «chair», et son refus de la division entre le corps et l'esprit.

Parmi les théoriciens de l'organisation et les stratèges, certains auteurs ont adopté la perspective de la coexistence des contraires. Hedberg, Nyström et Starbuck (1976) suggèrent qu'une organisation devrait maintenir un seuil minimum d'attributs opposés. Il faut préserver un minimum de consensus mais pas trop afin de ne pas étouffer la dissension qui est la source d'innovation. Il faut préserver un minimum de satisfaction afin de garder les acteurs clés dans l'entreprise, mais trop de satisfaction est source d'arrogance et d'immobilisme. Evans et Doz (1989) soutiennent que le caractère dual de l'organisation et la tension créatrice sont des conditions de survie dans un environnement turbulent. Hampden Turner (1990a) utilise la métaphore de la barre d'un navire pour montrer la tension entre forces. La figure 1 représente deux tensions fondamentales en management stratégique: le formel et l'informel, la centralisation et la décentralisation.

Cette représentation est identique à la représentation du chiasme en philosophie. L'organisation est un système récursif:

«Il y a également à l'intérieur du cercle au moins deux tensions ou dilemmes illustrés par les cordes qui se tordent et se croisent au centre. [...] Quiconque essaie de diriger un groupe ou une organisation doit maîtriser ces tensions.»

(HAMPDEN TURNER, 1990a, p. 15).

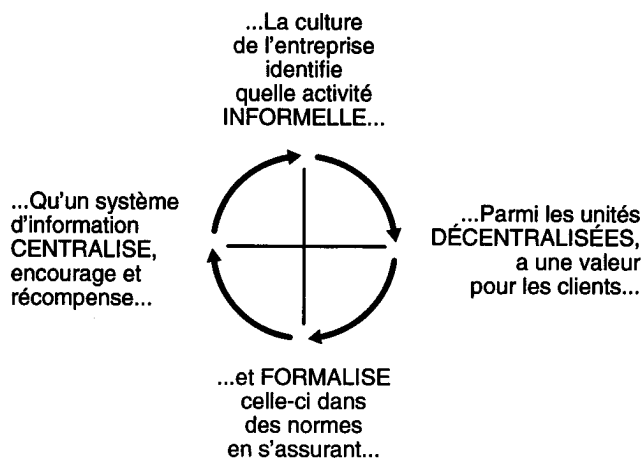
Comme la logique binaire a évolué vers la logique floue, et la dialectique vers l'hyperdialectique et le chiasme, la pensée stratégique, dominée par le vrai et le faux et par les dichotomies, évolue lentement vers le concept de tension créatrice. Cependant l'orthodoxie n'a pas encore été ébranlée par cette forme de raisonnement.

L'émotion raisonnable

La sensibilité émotionnelle est bannie des modèles orthodoxes de management stratégique. L'émotion est considérée comme un élément perturbant le raisonnement, l'intuition pertinente et l'apprentissage par l'action. Certes on peut noter plusieurs contributions récentes dans ce domaine. Par exemple, l'ouvrage édité par Fineman, *Emotion in Organizations* (1993), recueille plusieurs articles qui viennent enrichir la théorie des organisations. Cependant l'éditeur note que le sujet de l'émotion est

FIGURE 1

Le cercle vertueux



absent de la plupart des textes dans le domaine du comportement organisationnel (*organizational behaviour*). L'absence est encore plus flagrante dans le domaine du management stratégique. Depuis 1990, l'engouement pour la psychologie *cognitive* appliquée au management stratégique (voir Huff, *Mapping Strategic Thought*, 1990) est limité à la reconstruction des modes de raisonnement ou des catégories que les dirigeants ont en tête. Les chercheurs (dont l'auteur de cet article) dessinent des cartes cognitives, des systèmes de concepts exprimés par leurs interlocuteurs, experts et cobayes. Une simple revue des exposés présentés à l'Academy of Management (dans le groupe *managerial and organizational cognition*) montre le désintérêt quasi général pour l'émotion dans la prise de décision (voir Academy of Management Programme, Vancouver, août 1995). La séparation de la cognition et de l'émotion surprend plus d'un psychologue clinique. Les stratèges découvrant la psychologie retomberaient-ils dans leur biais de jeunesse: la spéculation rationnelle?

L'intelligence émotionnelle est un concept ambivalent (Gardner et Hatch, 1989). L'empathie (intelligence interpersonnelle) est le fondement de la *moralité*. Pour Etzioni (1993), le «caractère» est le muscle psychologique nécessaire à une conduite morale. Le caractère est aussi l'*impulsion* qui stimule l'action (du verbe latin *motere*). L'aspect impulsif des émotions a été mis en évidence par Nietzsche pour qui le corps (émotions et sensations) est la «grande raison», et par Freud avec le principe du plaisir. L'aspect moral des émotions a été mis en évidence par Rousseau. Malgré leurs points de vues divergents sur l'issue souhaitable du conflit émotionnel, Nietzsche et Rousseau ont considéré deux forces en tension créatrice, pour Nietzsche le corps et la morale, pour Rousseau le «contrat social» et «l'état de nature». En bref les émotions stimulent la créativité *et* fondent le développement moral et spirituel (d'Andrade, 1987).

Chez Rousseau, la conscience est la capacité de l'esprit humain permettant l'évaluation morale spontanée, les sentiments guident la connaissance de ce qu'il faut faire ou ne pas faire (Rousseau, *Émile ou De l'Éducation*, 1762). L'homme résout la tension entre l'état de nature et la société en acceptant librement le contrat social.

«Ce passage de l'état de nature à l'état civil produit dans l'homme un changement très remarquable, en substituant dans sa conduite la justice à l'instinct, et donnant à ses actions la moralité qui leur manquait auparavant. C'est alors seulement que, la voix du devoir succédant à l'impulsion physique et le droit à l'appétit, l'homme qui jusque-là n'avait regardé que lui-même se voit forcé d'agir sur d'autres principes, et de consulter sa raison avant d'écouter ses penchants. Quoiqu'il se prive dans cet état de plusieurs avantages qu'il tient de la nature, il en regagne de si grands, ses facultés s'exercent et se développent, ses idées s'étendent, ses sentiments s'ennoblissent, son âme tout entière s'élève à tel point que, si les abus de cette nouvelle condition ne le dégradent souvent au-dessous de celle dont il est sorti, il devrait bénir sans cesse l'instant heureux qui l'en arracha pour jamais, et qui, d'un animal stupide et borné, fit un être intelligent et un homme.»

(ROUSSEAU, *Le Contrat social*, 1762; dans Russ, 1988, p. 235)

Singer (1994, dans *Strategic Management Journal*) constate que les modèles orthodoxes de stratégie d'entreprise ignorent la dimension morale parce que la stratégie est un outil «moderne» au service des «puissants».

L'impulsion émotionnelle, source de connaissance, est présente dans l'œuvre de Goethe pour qui la physique doit pénétrer avec une force amoureuse, respectueuse et pieuse dans la «nature naturante», il n'y a pas de division entre la vérité et la beauté. Pour Sören Kierkegaard (1813-1855), père de l'existentialisme, l'existence est un vécu humain concret et subjectif, un jaillissement irréductible aux concepts:

«Écoutez *Don Juan*; si en l'écoutant, vous n'obtenez pas une idée de lui, vous ne l'obtiendrez jamais. Écoutez le début de sa vie. Comme la foudre sort des nuées ténébreuses de l'orage, ainsi s'élance-t-il des profondeurs du sérieux, plus rapide que la foudre, plus capricieux qu'elle et, pourtant, aussi sûr; écoutez comme il se jette dans la richesse de la vie, comme il se brise contre son barrage inébranlable, écoutez ces sons de violons, légers et dansants, écoutez le signe de la joie, l'allégresse du plaisir, écoutez les délices solennelles de la jouissance; écoutez sa fuite éperdue – dans sa précipitation il se dépasse lui-même, toujours plus vite, de plus en plus irrésistible, écoutez les désirs effrénés de la passion, écoutez le murmure de l'amour, le chuchotement de la tentation, écoutez le tourbillon de la séduction, écoutez le silence de l'instant – écoutez, écoutez, écoutez *Don Juan* de Mozart.»

(KIERKEGAARD, *Ou bien... Ou bien*, 1846; dans Russ, 1988, p. 334).

L'œuvre de Sigmund Freud (1856-1939) met en évidence le rôle de l'instinct d'amour et de l'instinct de destruction, ainsi que le principe du plaisir:

«Quels sont les desseins et les objectifs vitaux trahis par la conduite des hommes, que demandent-ils à la vie, et à quoi tendent-ils? On n'a guère de chance de se tromper en répondant: Ils tendent au bonheur; les hommes veulent être heureux et le rester. Cette aspiration a deux faces, un but négatif et un but positif; d'un côté éviter douleur et privation de joie, de l'autre rechercher de fortes jouissances. En un sens plus étroit, le terme «bonheur» signifie seulement que ce second but a été atteint. En corrélation avec cette dualité de buts, l'activité des hommes peut prendre deux directions, selon qu'ils cherchent – d'une manière prépondérante ou même exclusive – à réaliser l'un ou l'autre. On le voit, c'est simplement le principe du plaisir qui détermine le but de la vie, qui gouverne dès l'origine les opérations de l'appareil psychique; aucun doute ne peut subsister quant à son utilité, et pourtant l'univers entier – le macrocosme aussi bien que le microcosme – cherche querelle à son programme.»

(FREUD, *Malaise dans la civilisation*, 1929; dans Russ, 1988, p. 402-403).

Chez Merleau-Ponty le concept de «chair» représente l'unité du corps de l'âme:

«Notre siècle a effacé la ligne de partage du corps et de l'esprit et voit la vie humaine comme spirituelle et corporelle de part en part, toujours appuyée au corps, toujours intéressée, jusque dans ses modes les plus charnels, aux rapports des personnes.»

(MERLEAU-PONTY, 1960, p. 287).

Chez Foucault, le corps est l'organe de la «différence», de «l'auratique», un pouvoir au delà de la pensée rationnelle et consciente (1977).

La démonstration scientifique du rôle des émotions dans le raisonnement commence avec les travaux du neurologue Antonio Damasio résumés dans un ouvrage récent: *L'erreur de Descartes, la raison des émotions* (1995). Les travaux de Damasio et les observations cliniques sur des patients atteints de troubles neurologiques corroborent l'hypothèse suivante:

«Dans un certain nombre de circonstances de la vie, nous devons agir dans des domaines où règne l'incertitude. [...] Dans ces circonstances, la capacité d'exprimer et ressentir les émotions, de concert avec les mécanismes physiologiques cachés qui la sous-tendent, nous aide à accomplir cette tâche redoutable consistant à prévoir un avenir incertain et à programmer nos actions en conséquence.»

(DAMASIO, 1995, p. 9)

Les «circonstances» identifiées par Damasio correspondent précisément à la situation de la décision et de l'action stratégiques.

Les circuits neuronaux qui sont à la base de la perception des émotions ne sont pas seulement localisés dans le système limbique, il en figure également dans certaines parties du cortex préfrontal et dans les régions du cerveau où se projettent et où sont intégrés les signaux en provenance du corps. Contrairement à l'opinion traditionnelle,

L'œuvre de Sigmund Freud (1856-1939) met en évidence le rôle de l'instinct d'amour et de l'instinct de destruction, ainsi que le principe du plaisir:

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission. www.mar

les émotions ont une valeur cognitive, le corps et le cerveau sont en interaction :

«Il semble bien y avoir dans le cerveau humain une série de systèmes neuraux impliqués de façon étroite dans les processus de pensée orientés vers un but, que nous appelons raisonnement, ainsi que dans l'organisation des réponses que nous appelons prises de décision, l'accent étant mis dans ces deux cas sur le domaine personnel et celui des relations sociales. Cette même série de systèmes est aussi impliquée dans les processus présidant à l'expression et à la perception des émotions, et se rapporte en partie au traitement des messages provenant du corps.»

(DAMASIO, 1995, p. 101)

Damasio conclut :

«La raison, de sa forme pratique à sa forme théorique, se développe probablement sur la base de cette pulsion innée [émotionnelle], par un processus ressemblant à l'acquisition d'une compétence dans la pratique d'un art. Si vous n'avez pas l'incitation de la pulsion, vous n'acquerrez jamais la maîtrise de l'art. Mais si vous possédez cette pulsion, cela ne garantit pas automatiquement que vous deviendrez un maître. Si cette hypothèse peut être tenue pour exacte, y a-t-il des implications sociopolitiques à l'idée que la raison n'est jamais pure ? Je pense que oui, et que cela est globalement positif.»

(DAMASIO, 1995, p. 308).

Le neurologue rejoint Rousseau, Nietzsche, Merleau-Ponty et Foucault, il critique Descartes pour la séparation qu'il a instaurée entre le corps et l'esprit.

Pour le chercheur en management stratégique, une perspective holistique a des implications épistémologiques et méthodologiques majeures. Qui veut comprendre des intuitions, des émotions, des réflexions et des actions liées de façon inextricable est conduit naturellement à privilégier la recherche clinique. Qui veut appréhender des émotions a besoin d'un minimum de compétences en psychologie. Qui veut comprendre les tensions créatrices entre forces opposées adopte une approche longitudinale.

Si «la raison se développe sur la base d'une pulsion émotionnelle», le chercheur en management stratégique qui veut devenir un maître dans sa discipline stimule et exerce ses émotions autant que sa raison; comme le suggère Goethe, il pénètre «avec la force de son amour respectueux» dans l'entreprise, dans l'entreprise entreprenante. Il y pénètre avec son esprit et son corps inséparables, pour ne pas commettre l'erreur de Descartes; il y pénètre en questionnant sans cesse, comme le lui enseigne la philosophie, afin de savoir ce qu'il voit; et il ne conclut pas.

Bibliographie

- ABELL, D.F.; HAMMOND, J.S. (1979). *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 527 p.
- ANSOFF, I. (1965). *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 241 p.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1989). *Managing Across Borders, The Transnational Solution*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 274 p.
- BATESON, G. (1936). *Naven*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BENNIS, W.; NANUS, B. (1987). *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterÉditions, 197 p.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1970). *Perspectives on Experience*, Boston, BCG.
- BZZELL, R.D.; GALE, B.T. (1987). *The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance*, New York, The Free Press.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 436 p.
- DAMASIO, A. (1994). *Descartes' Error, Emotion, Reason and the Human Brain*, New York, Grosset-Putnam Books.
- DAMASIO, A. (1995). *L'Erreur de Descartes, la Raison des Émotions*, Paris, Éditions Odile Jacob, 368 p.
- D'ANDRADE, R.G. (1987). "A Folk Model of the Mind", dans D. HOLLAND et N. QUINN (eds.), *Cultural Models in Language and Thought*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 112-148.
- ETZIONI, A. (1993). *Character Building and Moral Conduct: the Spirit of Community*, New York, Crown.
- EVANS, P.; DOZ, Y.L. (1989). "The Dualistic Organization", dans P. EVANS, Y. DOZ et A. LAURENT (eds.), *Human Resource Management in International Firms*, London, McMillan, p. 219-245.
- FAYOL, H. (1917). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 151 p.
- FINEMAN, S. (ed.) (1993). *Emotion in Organizations*, London, Sage.
- FOUCAULT, M. (1977). *Language, Counter-Memory, Practice*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- GARDNER, H.; HATCH, T. (1989). "Multiple Intelligence Go To School", *Educational Researcher*, vol. 18, no. 8, p. 36-59.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June, p. 63-76.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 327 p.
- HAMPDEN TURNER, C. (1990a). *Charting the Corporate Mind, from Dilemma to Strategy*, Oxford, Basil Blackwell.
- HAMPDEN TURNER, C. (1990b). *Corporate Culture, from Vicious to Virtuous Circles*, London, Hutchinson, 240 p.
- HEDBERG, B.L.T.; NYSTRÖM, P.C.; STARBUCK, W.H. (1976). "Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization", *Administrative Science Quarterly*, no. 21, p. 41-64.

- HUFF, A.S. (ed.) (1990). *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley, 426 p.
- HURST, D.K.; RUSH, J.C.; WHITE, R.E. (1989). "Top Management Teams and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 87-105.
- JUNG, C.G. (1933). *Personality Types*, New York, Hartcourt Brace.
- KETS DE VRIES, M.F.R.; MILLER, D. (1985). *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 241 p.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, A.K. R.; GUTH, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL, Irwin, 1046 p.
- LINDBLÖM, C.E. (1959). "The Science of Muddling through", *Public Administration Review*, no. 19, p. 79-88.
- MARTINET, A.C. (1996). «Pensée stratégique et rationalités, un examen épistémologique», exposé présenté à la préconférence AIMS, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 25-26 septembre.
- MERLEAU-PONTY, M. (1960). *Signes*, Paris, Gallimard.
- MERLEAU-PONTY, M. (1964). *Le visible et l'Invisible*, Paris, Gallimard.
- MINTZBERG, H. (1976). "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review*, July-August, p. 49-58.
- MINTZBERG, H. (1990a). "Strategy Formation: Schools of Thought", dans J. FREDERICKSON (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Boston, Ballinger.
- MINTZBERG, H. (1990b). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, p. 171-195.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, p. 257-272.
- MYERS, I.B. (1982). *Introduction to Type*, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.
- PETTIGREW, A. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*, London, Tavistock.
- PETTIGREW, A.M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, no. 24, p. 570-581.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. (1987). *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Bision*, New York, The Free Press.
- QUINN, J.B. (1980). *Strategies for Change*, Homewood, IL, Irwin.
- RUSS, J. (1988). *Les Chemins de la Pensée, Philosophie*, Paris, Armand Colin Éditeur.
- RUSSELL, B. (1961). *Histoire de mes idées philosophiques*, Paris, Gallimard (traduit de l'anglais).
- SIMON, H. A. (1957). *Models of Man*, New York, Wiley.
- SINGER, A.E. (1994). "Strategy as Moral Philosophy", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 191-213.
- SMILES, S. (1986). *Self-Help*, Harmondsworth, Penguin Books.
- SUZUKI, D.T. (1972). *Essais sur le Bouddhisme Zen*, Paris, Albin Michel.

