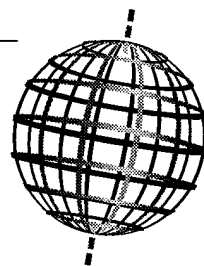


# Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique

ALAIN CHARLES MARTINET

EURISTIK, ESA CNRS, IAE de Lyon, Université Jean-Moulin



## RÉSUMÉ

Cet article prend pour objet le corpus du management stratégique et offre une classification de son contenu. Celui-ci se structure selon quatre logiques fondamentales qui sont, en fait, autant d'attracteurs autour desquels se groupent la plupart des recherches en management stratégique. Il y a l'attracteur *téléo-logique* qui regroupe les textes dans lesquels l'entreprise se présente comme un système que les dirigeants peuvent et doivent gouverner, il y a l'attracteur *éco-logique* qui regroupe les contributions qui donnent un rôle majeur à l'environnement des entreprises, il y a l'attracteur *socio-logique* qui regroupe les recherches qui mettent de l'avant le caractère social, politique et culturel du management stratégique et, enfin, l'attracteur *idéo-logique* qui attire les travaux qui mettent l'accent sur les dimensions cognitive et langagière du management stratégique. Comme le montre cet article, le statut épistémologique de ces attracteurs varie, alors selon que l'on adopte à leur propos une attitude positiviste ou une attitude constructiviste.

## ABSTRACT

The subject of this article is the strategic management corpus, which the author classifies according to content. The structure of the *corpus* involves four fundamental types of logic, which are in fact attractors on which most strategic management research is based. There is the *teleological* attractor, which includes texts in which the firm is presented as a system that managers can and must govern, the *eco-logical* attractor, which includes contributions that give a major role to the firm's environment, the *socio-logical* attractor, which includes research emphasizing the social, political and cultural nature of strategic management, and finally the *ideo-logical* attractor, which attracts work emphasizing the cognitive and linguistic dimensions of strategic management. As this article shows, the epistemological status of these attractors varies, depending on whether one takes a positivist or a constructivist attitude toward them.

## RESUMEN

Este artículo toma por objeto el cuerpo de la gestión estratégica y ofrece una clasificación de su contenido. La estructura del mismo se articula según cuatro lógicas fundamentales que son, en realidad, otros tantos polos entorno a los cuales se agrupan la mayoría de las investigaciones sobre gestión empresarial. Así, el polo *teológico* agrupa los textos en los cuales la empresa se presenta como un sistema que los dirigentes pueden y deben gobernar, el polo *cológico* agrupa las contribuciones que atribuyen una función importante al entorno de las empresas, el polo *sociológico* agrupa las investigaciones que realzan el carácter social, político y cultural de la gestión estratégica y, finalmente, el polo *ideológico* abarca los trabajos que hacen hincapié sobre las dimensiones cognitiva y lingüística de la gestión estratégica. Como lo muestra este artículo, el estado epistemológico de esos polos varía según se los considere a partir de una actitud positivista o de una actitud constructivista.

En un peu plus de vingt ans (Ansoff, 1976), le management stratégique est devenu une discipline, une formation discursive au sens que donnait à l'expression Michel Foucault. Il en détient à tout le moins les attributs formels – professeurs, revues, colloques, associations... s'en réclamant désormais de façon usuelle – quand bien même sa scientificité laisse généralement indifférents les praticiens qui préfèrent y voir l'art du dirigeant, sceptiques les spécialistes des domaines plus formalisés de la gestion et interrogateurs ses propres chercheurs.

Les tentatives de classification du corpus (Mintzberg, 1990b), la relecture des arguments échangés lors d'une controverse emblématique (Mintzberg, 1990a; Ansoff, 1991) ou celle de thèses monistes (Williamson, 1991) laissent en effet perplexes quant à l'existence d'un paradigme unificateur dont H. I. Ansoff annonçait l'émergence il y a dix ans (1987).

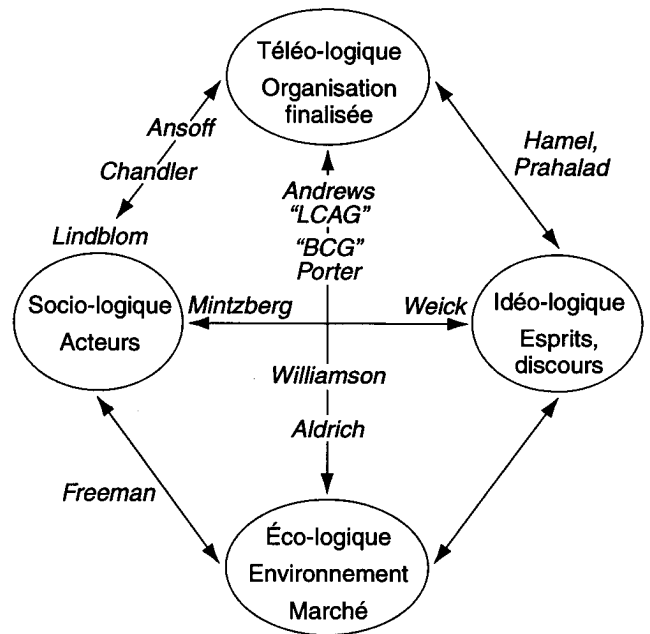
*A contrario*, la position qui consiste à voir le domaine seulement comme un forum éclectique (Meyer, 1991) où croient se rencontrer des locuteurs de divers horizons qui ne partagent guère que l'usage abondant du vocable, risque de conduire au renoncement intellectuel tant la stratégie est devenue un phénomène de société dont l'extension pratique entraîne automatiquement dévaluation et perte de définition sémantique (Charnay, 1995).

Sauf à aliéner leur raison d'être pour rejoindre «l'archipel des sophistes» (Martinet, 1990), les chercheurs d'intention scientifique que la quête légitime de capital symbolique pousse à la microspécialisation ou à la défense de quelque nouveau courant – bien vite réputé paradigme – doivent admettre que leurs travaux signifient pulvérisation du domaine lorsque les objets et les points de vue de recherche sont par trop instables ou évanescents.

Pour se transformer en richesse, le foisonnement doit s'accompagner d'efforts périodiques de déconstruction/

## SCHEMA 1

### Les attracteurs de la pensée stratégique



incontestable intérêt par le recensement extensif qu'elle opère et la réflexion qu'elle suscite. Elle comporte toutefois les limites du genre: caractère discutabile du nombre et des frontières des classes, fragilité conceptuelle dans les distinctions (planification/design; culturel/politique...) et distorsion de certains travaux pour les attribuer à une école unique.

Une attitude transversale aux différentes écoles permet de façon moins artificielle et plus heuristique de dégager des «attracteurs» par rapport auxquels il est possible de classer l'essentiel du corpus, certaines contributions pouvant se situer à égale distance de deux ou plusieurs des attracteurs qui ne constituent pas des écoles ou des classes fermées, mais plutôt des référentiels gouvernés chacun par une logique dominante, fût-elle implicite (Martinet, 1993a).

#### Les quatre attracteurs

Comme l'esquisse le schéma 1, il est possible d'affecter des coordonnées à la plupart des travaux et/ou auteurs quant aux préférences logiques qui les animent :

- **La téléo-logique** attire les contributions qui voient l'entreprise comme un système que des dirigeants peuvent et doivent gouverner. Qualifiées à tort de rationalistes par H. Mintzberg, les «écoles du design et de la planification» s'en approchent fortement comme, plus généralement, les concepts, outils, modèles qui s'adressent directement aux directions d'entreprise et qui envisagent plutôt la stratégie comme des positions à construire ou à modifier, des manœuvres à concevoir et à opérer, des décisions majeures à prendre (diversifications, absorptions...).

reconstruction, de travail épistémologique entendu au sens préconisé par Piaget qui, loin d'une épistémologie surplombante réservée, consiste pour les chercheurs à s'emparer des discours produits, à en analyser les fondements et les fonctions, à les mettre à l'épreuve, à les dépouiller de leurs atours inutiles, à les articuler quand c'est possible, à les opposer si nécessaire, à en (re)faire l'archéologie, à en suivre la généalogie (Foucault, 1969), bref à (ré)écrire régulièrement comme le font certains spécialistes de stratégie militaire une «Critique de la stratégie» ou une «Métastratégie» (Charnay, 1990a, 1990b).

Une contribution à un tel travail consiste, grâce à un jeu d'attracteurs, à repérer les logiques fondamentales sous-jacentes aux discours épars, multiples et variés qui constituent le corpus. Cette mise au jour révèle les formes de rationalité que la plupart des travaux privilégient et permet de relativiser, voire de considérer comme dénuées de sens, les tentatives pour trancher définitivement certains débats, affrontements ou oppositions de modèles établis sur des formes différentes de rationalité. Le même système d'attracteurs permet de poser que l'agir et le management stratégiques consistent en pratique justement à prendre conscience, expliciter, doser, arbitrer, diverses rationalités substantives plus ou moins voulues ou subies, convoquées ou gommées pour instruire ou justifier les choix. La «réflexion stratégique» consiste à former, argumenter, mettre à l'épreuve des constructions langagières dans le cadre d'un processus de délibération, d'une rationalité procédurale, exceptionnellement individuelle, plus généralement collective, c'est-à-dire d'un colloque organisationnel.

Une saine compréhension du corpus nécessite que soient soigneusement distinguées les contributions qui, dans une attitude généralement positiviste, privilégient l'examen des conditions ou des effets de comportements (décisions) historiquement appréciés, porteurs de telle ou telle rationalité substantive et celles qui, dans un cadre constructiviste, visent à fournir des concepts, méthodes, outils susceptibles d'aider les acteurs dans leurs processus cognitifs et organisationnels de délibération stratégique. Descriptives ou explicatives, les premières n'ont de valeur que *ex post* et ne peuvent être prédictives que dans le cadre de déterminations très strictes. Elles n'en ont pas moins une valeur culturelle pour l'acteur qui ne peut toutefois les appliquer directement. Descriptives ou propositionnelles, les secondes n'ont d'intérêt que si elles sont effectivement appropriables par un acteur en situation *ex ante* et elles n'ont généralement pas de portée explicative.

#### Les logiques sous-jacentes aux discours stratégiques

L'érudite classification tentée par Mintzberg (1990b), que les travaux des dernières années ne modifient pas de façon significative, présente, si l'on refuse de voir un nouveau paradigme derrière l'intention stratégique (*strategic intent*) ou les compétences centrales (*core competencies*), un

Cette téléo-logique constitue l'épine dorsale de la pensée et de l'enseignement stratégiques et elle en gouverne la généalogie depuis Newman (1951) et le modèle LCAG (1965-69), Gilmore et Brandenburg (1962), Ansoff (1965), BCG, ADL, Porter, Wernerfelt, Hamel, Prahalad...

- **L'éco-logique** donne un rôle majeur à l'environnement (écologie) ou à tout le moins au marché (économie) dans lesquels vit l'entreprise. L'inspiration est celle de la compétitivité, de la sélection, l'accent étant mis sur l'aptitude des firmes à satisfaire aux «exigences» de leur environnement censé sanctionner les moins habiles et les moins efficaces (darwinisme socio-économique). Les travaux regroupés sous le terme d'écologie des populations (Hannan, Freeman, Aldrich) et de *la ressource dépendance* (Hawley) vont jusqu'à réduire les dirigeants à un rôle symbolique qui les oblige à se contenter de «présenter» l'entreprise aux parties prenantes (*stakeholders*) pour les persuader qu'elle est bien gérée.

De façon plus restrictive, la forte audience conquise par l'économie des coûts de transactions ou des organisations autorise une «ré-économisation» de la pensée stratégique, comme le posent explicitement des contributions récentes (Maloney et collab., 1992) ou le radicalisme d'un Williamson pour qui tous les positionnements et stratagèmes s'effacent sur le long terme derrière l'efficacité économique (Williamson, 1991). Evident *ex post* pour une population de firmes, le propos n'est d'aucune utilité *ex ante* pour une firme individuelle.

- **La socio-logique**: cet attracteur aimante selon nous plusieurs écoles distinguées par Mintzberg: incrémentalismes, émergences, école politique, école culturelle. Plus généralement, il gouverne la plupart des contributions qui privilégient les relations et les jeux d'acteurs, les rapports de pouvoir, le rôle des normes culturelles et des règles... S'agissant de la stratégie, l'accent est mis sur son caractère résultant, sur le *pattern* qui se dégage progressivement des actions, négociations et tâtonnements.
- **L'idéo-logique**: ce pôle qu'avec E. Morin l'on pourrait appeler noo-logique attire les travaux, récents pour une large part, qui mettent l'accent sur les processus mentaux, cognitifs et langagiers par lesquels se forment, s'explicitent et sont élues les stratégies que certains acteurs parviennent à faire accepter. La «réalité stratégique» est ainsi construite, mise en scène (*enactment*), renforcée par des processus symboliques et langagiers.

La stratégie n'est pas une réponse à des problèmes préexistants de façon objective mais elle est activement impliquée dans la constitution, la désignation des problèmes en s'offrant comme solution à ceux qu'elle préfère et, de ce fait, dans l'attribution de pouvoir à certains acteurs au détriment de ceux qui ne gèrent que des questions réputées non stratégiques. Le discours stratégique est ainsi une technologie du pouvoir, d'où son appropriation

par les dimensions fonctionnelles de la gestion (finance, marketing, GRH...), qui tentent de faire prévaloir l'image d'une organisation maîtrisée et contrôlée, rationnelle malgré... la complexité, les turbulences, «la guerre économique». En ce sens, le discours stratégique est un instrument essentiel du jeu politique (Edelman, 1991).

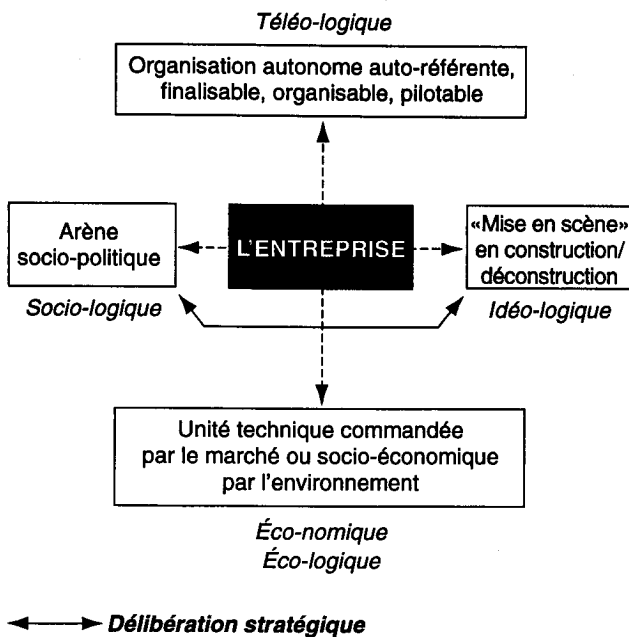
### Les modèles de l'entreprise et les formes de rationalité

À l'encontre d'une pensée positiviste qui chercherait à donner une définition ontologique de l'entreprise, le corpus stratégique ainsi réordonné illustre parfaitement le propos de Le Moigne pour qui la firme n'existe que par les modèles que nous en construisons.

Comme l'illustre le schéma 2, il est aisé de faire correspondre à chaque attracteur logique un modèle ou une figure générique de l'entreprise qui se présente tout à tour comme:

- **Une organisation instrumentalisable** que des dirigeants doivent être en mesure de finaliser, d'organiser, d'animer par des systèmes de gestion appropriés. Leur capacité à voir («vision»), à concevoir («design»), à faire prévaloir («leadership»), à planifier et à programmer les trajectoires de l'entreprise sur la longue durée, sinon le long terme, est réputée être une composante essentielle de leur compétence. Cette figure accueille volontiers la rationalité limitée de Simon et sa stylisation du processus de décision IMC – intelligence, modélisation, choix. Elle justifie une pensée stratégique portant sur les méthodes (analyse, diagnostic...) comme sur les contenus (stratégies génériques, diversification, innovation, internationalisation...). Sa coloration est toutefois plutôt technico-économique et l'analyse et la manipulation des facteurs lui sont plus familières que celles des acteurs depuis le BCG jusqu'à Hamel et Prahalad. La stratégie y est délibérée au sens retenu par Mintzberg;
- **Une firme commandée par le marché** à laquelle l'économie industrielle, institutionnelle ou des organisations a certes conféré des attributs moins naïfs et plus réalistes que ceux de la firme walraso-parétienne, mais qui n'en reste pas moins soumise fondamentalement aux mécanismes du marché. La stratégie consiste surtout à en comprendre les structures et à s'en remettre au calcul et à la rationalité économique substantive. Les concepts dominants sont la richesse des actionnaires, la valeur, l'efficacité, les prix, les coûts, le rendement, la productivité, la compétitivité...
- **Une arène socio-politique façonnée par les jeux des acteurs** que la sociologie des organisations se croit apte à analyser, voire à gérer. Remarquons que le vocable d'«analyse stratégique» est celui que retiennent le plus volontiers Crozier et Friedberg (1993) pour qualifier leur démarche. La rationalité dominante est politique, les stratégies sont surtout celles des acteurs dont

## SCHÉMA 2



l'actualisation produit, de façon résultante et provisoire, celles de l'entreprise, qui sont émergentes, comme l'entend Mintzberg;

- **Une mise en scène (*enactment*) et un discours officiels.** L'entreprise, son environnement et sa stratégie sont réputés indicibles et insaisissables en dehors des (re)présentations que s'en construisent les acteurs influents et dont certaines s'imposent provisoirement en fonction du pouvoir et de la capacité rhétorique. Les notions de schémas cognitifs, de cartes mentales, de logique dominante, de paradigme... constituent le matériau de base de cette position inspirée de la psychologie cognitive (Weick), de la thérapie systémique (Watzlawick), de l'épistémologie constructiviste (Von Glasersfeld). La pensée stratégique, ses concepts, schémas, représentations... sont d'abord des stimuli dans les processus d'assimilation/accommodation (Piaget) par lesquels se forment et se stabilisent provisoirement les mises en scène. Ce ne sont que des aides à la décision (Roy, 1992), des instruments de construction d'une «réalité» d'où l'action peut partir, plutôt que des modèles livrant une image fidèle de la situation. La rationalité renvoie à une dimension psychique – stabilisation d'un schème et consonance cognitive (Festinger) – pour chaque participant, et à une dimension politique pour le groupe – négociation et construction de consensus sur telle ou telle mise en scène.

S'il est légitime, pour l'économiste, le sociologue ou le psychologue de préférer tel modèle et telle forme de rationalité, qu'en est-il pour la stratégie? Peut-on trancher, définitivement et de façon universelle, quant à la supériorité de l'un ou l'autre? La réponse est évidemment négative tant

il est clair que ces modèles et ces rationalités sont incommensurables. Chacun possède une capacité descriptive ou explicative partielle ou contingente, nul ne saurait prétendre à l'exclusivité normative sauf à épouser, selon le cas, la cause du cybernétisme, de l'économisme, du sociologisme ou du cognitivisme. Bien sûr, toute recherche descriptive ou explicative comportant une confrontation empirique doit circonscrire strictement son objet, se donner un point de vue et un cadre théorique et, ce faisant, «choisir son camp». Il est, en revanche, évident que la pratique stratégique ne peut généralement pas s'en remettre à l'un ou l'autre de ces modèles.

### L'agir stratégique et l'exercice de la raison

En continuant (Martinet, 1984) à définir la stratégie comme «la création des conditions de congruence – économiques, techniques, sociales, politiques – entre l'environnement et l'entreprise de sorte que celle-ci dispose d'un potentiel maximum de performances», l'agir stratégique et son management ressortent clairement comme un flux d'actions, de décisions et de discours émis par un groupe dirigeant pour maintenir, sur la durée, la viabilité de l'entité dont il a la charge et, plus généralement, pour réaliser son projet politique. Cet agir stratégique rencontre des situations plutôt que des problèmes.

### Les situations problématiques

Comme on le sait, une large part de la théorie économique de la décision est en fait une «théorie du choix d'une solution parmi n» en réponse à un problème donné. La littérature stratégique n'a peut-être pas toujours clairement explicité le fait qu'elle ne rencontrait qu'exceptionnellement une telle situation alors que son lot commun renvoie au contraire à une complexité de sens (Martinet, 1993b).

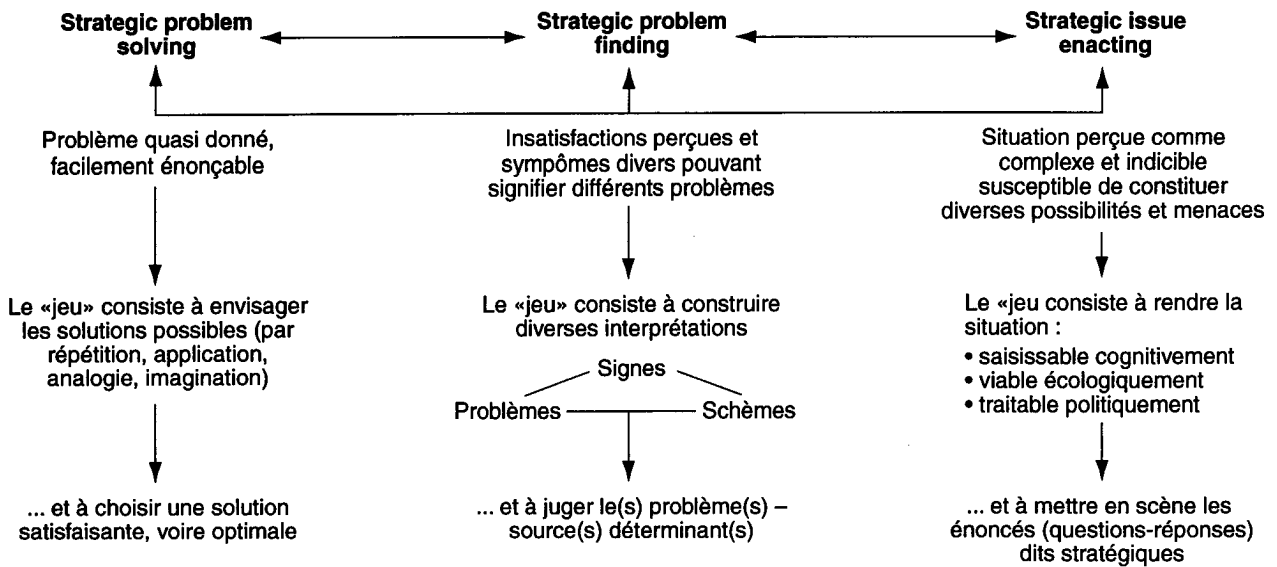
De façon formelle et comme le synthétise le schéma 3, l'agir stratégique se trouve de fait confronté à trois types génériques de situations problématiques.

Le fait de décider de l'attitude à adopter lorsque le concurrent principal vient de baisser son prix de 20% relève clairement du *problem solving*. Le diagnostic à porter devant une stagnation durable du chiffre d'affaires renvoie le plus souvent à du *problem finding*. La préparation du plan stratégique de la filiale qui doit être présenté au groupe relève clairement du *strategic issue enacting*. Naturellement, il y a des oscillations et des transferts de l'un à l'autre.

La première situation, la plus délimitée, sollicite déjà les quatre modèles génériques présentés. *A fortiori*, les deux autres situations sont susceptibles de puiser dans tout le registre des formes de rationalité  $\{R\} = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$ . Singer (1994) rappelle d'ailleurs que plus de quarante formes de rationalité ont été identifiées dans les sciences sociales.

# SCHÉMA 3

## Oscillations cognitives



### L'inadéquation entre la rationalité substantive et la rationalité procédurale

Si la distinction proposée par Simon présente un intérêt et un défi majeurs pour la théorie micro-économique en même temps qu'elle fournit d'utiles distinctions pour envisager la décision en gestion (Giordano, 1991), elle ne peut, en rigueur (Le Moigne, 1994), être transformée en une opposition binaire censée convenir au management stratégique.

Il est au contraire nécessaire de situer la rationalité procédurale et les différentes formes de rationalité substantive susceptibles de présider à la décision stratégique sur des plans orthogonaux.

Reprenons les définitions de Simon :

«Un comportement est substantivement rationnel lorsqu'il est approprié à l'accomplissement de buts donnés dans les limites imposées par des conditions et des contraintes données».

«Un comportement est procéduralement rationnel lorsqu'il est le résultat d'une délibération appropriée. Cette rationalité procédurale dépend du raisonnement qui l'engendre» (1982, T. 2, p. 425-426).

Le caractère pluridimensionnel des problèmes-réponses stratégiques conduit à qualifier de rationnelle une décision qui explicite, arbitre et dose plusieurs formes de rationalité substantive, soit  $[r_1, r_j, r_k]$ , cela dans le cadre et comme produit d'une délibération stratégique, c'est-à-dire d'une rationalité procédurale exceptionnellement individuelle, le plus souvent collective.

Si la rationalité procédurale n'est pas obligatoirement stratégique, la délibération stratégique est nécessairement procédurale puisque sa raison d'être est justement de rechercher, de formuler, d'arbitrer les objectifs, les contraintes, les

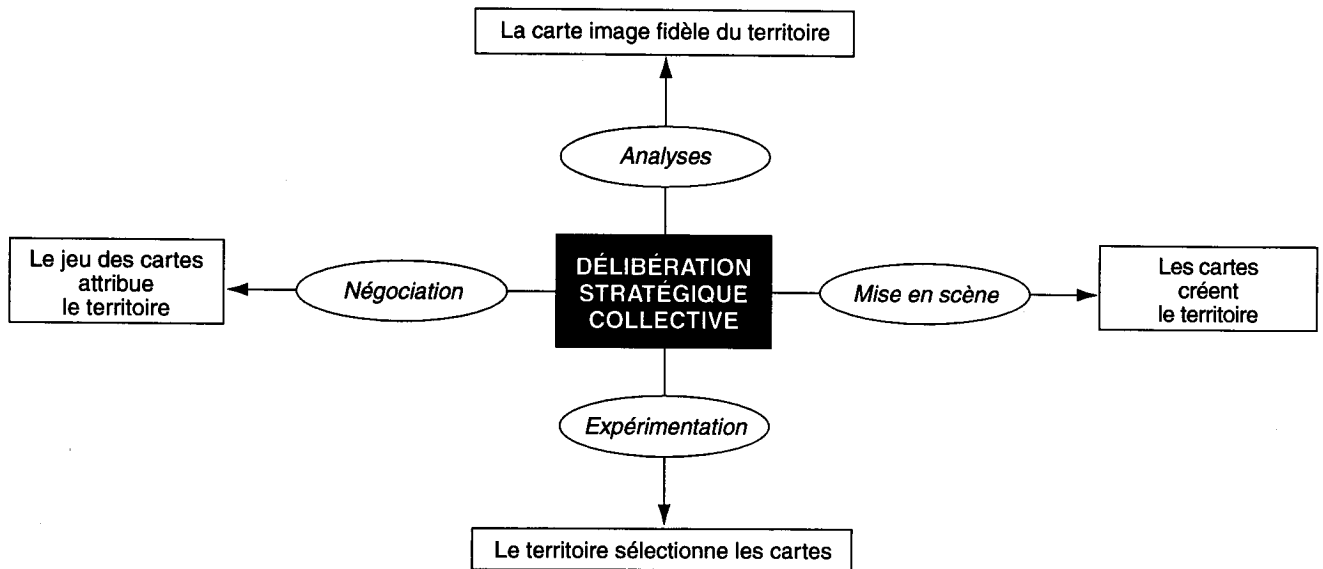
conditions de la décision. La stratégie ne peut donc se satisfaire d'aucune rationalité substantive qui suppose que les objectifs, les critères et les contraintes sont fixés *a priori* et de façon universelle. Dans une formulation plus stricte, posons que la délibération stratégique est antinomique d'une forme unique de rationalité substantive, que celle-ci soit sociale, politique ou économique, n'en déplaise à Williamson. D'évidence, le processus de délibération peut/doit rencontrer, soupeser, comparer, mixer, doser ces formes de rationalité substantive sans qu'il puisse s'en remettre, sauf simplification outrancière, à l'une d'entre elles *a priori*. En particulier, de la même façon que la firme néo-classique nie l'idée même de stratégie, la rationalité substantive économique vide de son sens la réflexion stratégique. S'il peut se montrer, *in fine*, voire chemin faisant, économiste... et économique, «l'homo strategicus» n'est pas réductible à «l'homo œconomicus».

C'est donc au sens large qu'il convient d'entendre la notion de calcul stratégique chère aux militaires (Le Moigne, 1994) et plutôt comme computation (E. Morin), comme exercice de la raison intelligente (J.L. Le Moigne), que nous préférons nommer délibération stratégique.

### Les caractères de la délibération stratégique

Prenons la situation type de délibération qu'est la formation d'un diagnostic stratégique lors de la préparation d'un plan stratégique. D'évidence, la rationalité procédurale fonctionne à un double plan, cognitif et organisationnel. Il y a bien processus cognitif, traitement de données, construction de connaissance, heuristique... Il y a aussi présentation, argumentation, négociation, rhétorique... La principale vertu de la planification stratégique, curieusement gommée par H. Mintzberg (1993), réside précisément dans la

## SCHEMA 4



structuration (parfois certes rigide et inhibitrice) de la rationalité procédurale organisationnelle.

Dans ce cadre, le diagnostic stratégique n'est autre que l'énoncé provisoirement stabilisé et acceptable (cognitivement et politiquement) par les participants au processus. Comme l'illustre le schéma 4, il est dès lors obligatoirement la résultante d'un processus analytique – études et analyses cherchent à «photographier», «faire parler» le territoire –, d'expérimentations – par l'évaluation des actions antérieures –, de mises en scène et de négociation de ces mises en scène. *In fine*, il sera possible de dire que la carte obtenue est une image, sinon fidèle, du moins satisfaisante, du territoire, mais aussi qu'elle crée le territoire puisqu'elle supporte les actions qui vont (partiellement) le créer. De même, il y a fort à parier que le diagnostic énoncé reflètera à la fois une certaine rationalité économique – le territoire sélectionne les cartes, le marché montre indiscutablement que... – et une rationalité politique puisqu'il faut rendre le diagnostic acceptable pour les différentes parties prenantes. Là encore, la rationalité du diagnostic (processus et résultat) est composite alors même que l'exigence de mono-rationalité bloquerait le processus.

Il ressort, et il faut s'en réjouir, que la délibération stratégique effective est mieux que rationnelle, elle est raisonnable. Elle sollicite le jugement et ne peut se réduire au calcul, elle explicite les divergences et favorise la dispute plutôt que d'imposer l'unanimité, elle est plurielle et multicritère et résiste au préjugé et au critère unique, elle n'engendre que des conclusions provisoires et révisables, bref elle revendique la construction d'un savoir «politique» c'est-à-dire humain comme l'a dit avec une grande économie de vocabulaire S. Latouche (1994). Il y a bien plusieurs façons d'être raisonnable, et parfois, cela consiste à

ne pas être rationnel. Mais on ne devient pas expert en raisonnable comme on le devient en rationnel et le stratège est au mieux un conseiller qui peut se réclamer d'Aristote plutôt que de Descartes :

*«Il est d'un homme cultivé de ne chercher la rigueur pour chaque genre de choses que dans la mesure où la nature du sujet l'admet. Il est aussi déraisonnable ou irrationnel d'accepter d'un mathématicien des raisonnements probables que d'exiger d'un rhéteur des démonstrations proprement dites»* (Aristote, 1972).

### Les statuts épistémologiques de la pensée stratégique

Les caractères de l'agir et de la raison stratégiques ont d'importantes implications stratégiques. Le corpus théorique consacré à la stratégie d'entreprise mêle, de façon semble-t-il plus confuse qu'en matière militaire, des connaissances de différentes natures.

### Connaissances substantives et connaissances procédurales

Certains «résultats de recherche» s'apparentent à la polémiologie ou, à tout le moins, aux «chantiers stratégiques» des militaires alors que d'autres renvoient à «la stratégie» appelée par le général L. Poirier (Le Moigne, 1994).

Quelle que soit la méthode d'investigation – questionnaire, étude de cas, entretien... – la première catégorie, hypothético-déductive ou hypothético-inductive cherche légitimement à interpréter un matériau historique ou à valider empiriquement un corps d'hypothèses théoriques, et donc à produire des modèles substantifs qui, en toute rigueur, n'ont de valeur qu'*ex post*. Les régularités, voire les lois ainsi produites, sont loin de posséder *ipso facto* une

capacité prédictive même si elles sont assorties de facteurs de contingence bien identifiés.

Par définition même, l'agir stratégique est toujours singulier et, si l'on peut repérer des similitudes dans les conditions de départ, le stratège doit construire des objectifs, voies et moyens spécifiques dans chaque situation problématique. Quand bien même on disposerait d'une large batterie de modèles à causalité stricte, ceux-ci ne pourraient «prédire» – «si A, alors B adviendra» – que sur des flots de la situation. En toute rigueur et même si l'on s'efforce de la faire ressembler aux lois de la physique, une telle connaissance n'a de validité qu'*ex post*. Elle a donc un statut culturel et peut présenter un intérêt pour l'agir en nourrissant la réflexion des décideurs, en les rendant davantage conscients des risques, implications, probabilités de succès ou d'échec de telle ou telle manœuvre. Comme le mentionnait déjà Ludwig Von Mises (1985), les sciences «historiques» peuvent rendre prudent et avisé, mais en aucun cas garantir l'efficacité.

Le second type de connaissances que nous qualifions de procédurales s'apparente au contraire à la recherche ingénierique (Chanal et collab., 1996) car il relève des «sciences de la conception», de «l'artificiel» (Simon) et, plus précisément pour notre propos, d'une praxéologie stratégique. Ces connaissances sont dénuées d'intérêt si elles ne sont pas appropriables par des décideurs engagés dans l'agir stratégique. Leur seule raison d'être est de guider la délibération stratégique des acteurs, d'accroître leur sûreté intellectuelle, d'éviter certaines erreurs, d'évaluer certains risques, de favoriser la découverte de réponses appropriées... Il doit s'agir ici d'un savoir «actionnable» pour reprendre le vocable de C. Argyris (1995).

Le savoir procédural s'évalue dans l'agir, «chemin fait», pour ce qui est de sa capacité heuristique, de la richesse et de la qualité du guidage cognitif et organisationnel qu'il fournit, de l'intelligence stratégique qu'il favorise. S'il n'explique généralement rien, il peut normalement aider à comprendre et à agir mieux. Il relève délibérément de la voie constructiviste d'une science d'aide à la décision (ici stratégique) remarquablement exprimée par B. Roy :

*«Emprunter la voie constructiviste consiste à considérer les concepts, les modèles, les procédures, les résultats comme des clés capables (ou non) d'ouvrir certaines serrures susceptibles (ou non) de convenir pour organiser et faire évoluer une situation. Les concepts, les modèles, les procédures, les résultats sont ici envisagés comme des outils aptes à élaborer et à faire évoluer des convictions, ainsi qu'à communiquer au sujet des fondements de ces convictions» (1992).*

Le savoir substantif et le savoir procédural sont incommensurables. Le premier conclut que «l'écart-type des taux de profit des entreprises diversifiées est plus faible que celui des entreprises à mono-activité» alors que le second propose une(des) démarche(s) utile(s) pour construire un processus de diversification.

## Complexité et usage dialectique de la connaissance

Le fait de poser la complexité de toute situation stratégique ne constitue ni un snobisme, ni un abandon théorique. En pointant du doigt l'enchevêtrement des relations et l'émergence renouvelée d'acteurs et d'actions, on marque l'incomplétude inexorable de toute délibération stratégique, le non-déterminisme, l'absolue nécessité de se situer dans un flux d'actions et de décisions partiellement amendables, c'est-à-dire précisément ce que J.P. Bouilloud appelle de façon inadéquate la logique conditionnelle – «les relations se font et s'établissent au fur et à mesure que le processus se crée» (1994) – en récusant curieusement un paradigme de la complexité et une analyse systémique qui masqueraient un hyperdéterminisme. Cette définition justifie pleinement que la théorie stratégique poursuive une finalité praxéologique en plus d'être seulement une histoire de la décision stratégique.

Seule une attitude dialectique permet d'échapper au double écueil que constituent, d'un côté, la croyance scientiste en l'accumulation de modèles simples, stables, substantifs et prédictifs qu'il suffirait d'appliquer, et, de l'autre, le mythe d'une complexification infinie des représentations qui ne peut que paralyser l'action. C'est au contraire par une stratégie cognitive ago-antagoniste (Bernard-Weil, 1988; Martinet, 1996b), qui opère une dialectique permanente entre la simplification et la complexification de la connaissance, que peut se conquérir une intelligence stratégique effective, lucide et cultivée.

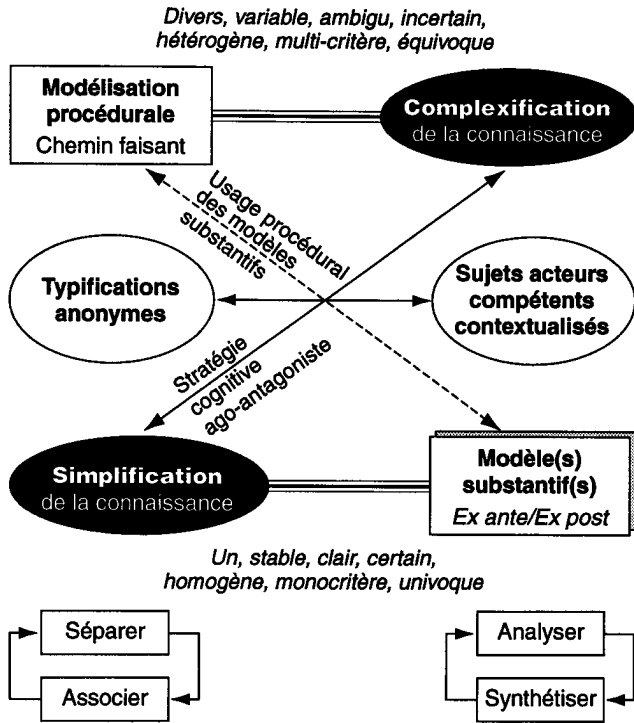
Les modèles substantifs élaborés *ex post* ne peuvent fournir *ex ante* que des simplifications en opérant nécessairement des typifications anonymes. La modélisation procédurale en perpétuel devenir peut enrichir et complexifier la connaissance, mais elle doit se clore, sauf à exacerber le divers, le variable, l'ambigu. Cette dialectique complexification/simplification signifie pour le chercheur dialogue entre la production de connaissance substantive, simplifiante, typifiante, rassurante, économe, et l'élaboration de savoir procédural, complexifiant, autorisant la prise en compte des jeux d'acteurs réputés sujets compétents dans leurs contextes (schéma 5).

Dans une optique d'aide à la décision, c'est donc à un usage procédural des modèles substantifs qu'il faut inviter car, malgré les simplifications qu'ils comportent, ou grâce à elles, ces modèles peuvent constituer des heuristiques.

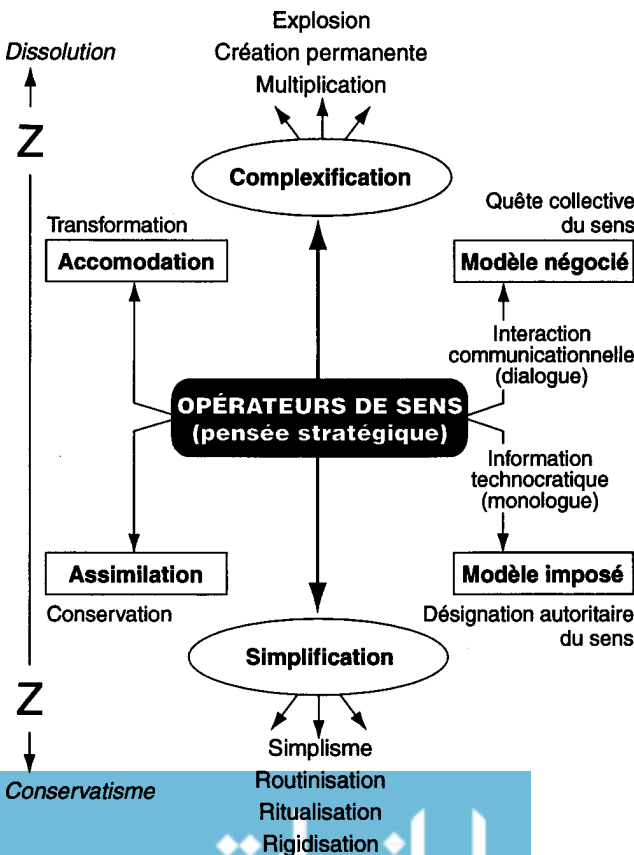
Comme le résume le schéma 6, l'agir stratégique demande surtout à la pensée de lui fournir des opérateurs de sens et non des répertoires de solutions préconçues (Martinet, 1996a).

L'application/imposition mécanique d'un modèle substantif équivaut à une désignation autoritaire du sens, c'est-à-dire, en cette matière, à un totalitarisme scientiste. Son injection dans le processus de délibération, l'interaction communicationnelle à laquelle il peut contribuer,

### SCHEMA 5



### SCHEMA 6



permettent au contraire que se forge une modélisation négociée, pragmatique, contextualisée.

C'est entendue ainsi, comme susceptible de fournir des opérateurs de sens, que la pensée stratégique est la plus utile et la moins dangereuse, puisqu'elle contribue au processus d'assimilation/accommodation qui marque la construction de la connaissance dans une épistémologie génétique.

### Bibliographie

ANSOFF, H.I. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley, 259 p.

ANSOFF, H.I. (1987). "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 6, p. 501-515.

ANSOFF, H.I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 6, September, p. 449-466.

ARGYRIS, C. (1995). *Savoir pour Agir*, Paris, InterEditions, 330 p.

ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Vrin, 1972, p. 38.

BERNARD-WEIL, E. (1988). *Précis de systémique ago-antagoniste, l'Interdisciplinaire*, 230 p.

BOULLLOUD, J.P. (1994). «Théorie et pratique de la stratégie. Propositions pour une logique conditionnelle», dans *L'Invention de la Gestion*, L'Harmattan.

CHANAL, V.; LESCA, H.; MARTINET, A.C. (1996). «Recherche ingénierique et connaissances procédurales en gestion», *Revue Française de Gestion*.

CHARNAY, J.P. (1990a). *Critique de la stratégie*, Paris, L'Herne, 326 p.

CHARNAY, J.P. (1990b). *Métastratégie*, Paris, Economica, 264 p.

CHARNAY, J.P. (1995). *La Stratégie*, Paris, Presses Universitaires de France, 28 p.

EDELMAN (1991). *Pièces et règles du jeu politique*, Éditions du Seuil, 254 p.

FOUCAULT, M. (1969). *L'Archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 280 p.

FRIEDBERG, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle; dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, 404 p.

GIORDANO, Y. (1991). «Décisions et organisations: quelles rationalités?», *Économies et Sociétés*, série SG, n° 17, p. 161-194.

LATOUCHE, S. (1994). «Le rationnel et le raisonnement; les antinomies du postulat métaphysique de la raison économique», *Revue du MAUSS*, n° 4, p. 134-158.

LE MOIGNE, J.L. «Systémographie de l'entreprise», *Revue internationale de systémique*.

LE MOIGNE, J.L. «Sur la capacité de la raison à discerner rationalité substantive et rationalité procédurale», dans Frydman, R. (ed.), *Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique?*, Paris, L'Harmattan, p. 125-159.



- MAHONEY, J.; RAJENDRAN PANDIAN, J. (1992). "The Resource-Based View Within the Conversations of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 5, p. 363-380.
- MARTINET, A. C. (1984). *Management stratégique: organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill, 118 p.
- MARTINET, A. C. (1990). «Épistémologie de la stratégie», dans *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, ch. 6, 249 p.
- MARTINET, A. C. (1993a). «Les paradigmes stratégiques: l'éternel retour?», *Communication au séminaire CONDOR*, Paris, juin, 15 p.
- MARTINET, A. C. (1993b). «Stratégie et pensée complexe», *Revue Française de Gestion*, n° 93, p. 64-72.
- MARTINET, A. C. (1996a). «Opérateurs de sens et délibération stratégique», communication, *Programme Européen Modélisation de la Complexité*, Aix-en-Provence, 4-7 juillet.
- MARTINET, A. C. (1996b). «Planification stratégique et injonctions paradoxales comme vecteurs de changement radical d'une grande organisation», communication, *3<sup>e</sup> Congrès européen de systémique*, Rome, 1-4 octobre.
- MEYER, A.D. (1991). "What is Strategy's Distinctive Competence?", *Journal of Management*, vol. 17, no. 4, p. 821-833.
- MINTZBERG, H. (1990a), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, March-April, p. 171-195.
- MINTZBERG, H. (1990b). "Strategy Formation: Schools of Thought", dans Frederickson, J. (ed), *Perspectives on Strategic Management*, Harper, no. 4, p. 105-235.
- MINTZBERG, H. (1993). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, N.Y., Free Press, 458 p.
- ROY, B. (1992). «Science de la décision ou science d'aide à la décision», *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 5, p. 497-529.
- SIMON, H.A. (1982). *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, t. 2, p. 425-426.
- SINGER, A. (1994). "Strategy as Moral Philosophy", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 3, p. 191-213.
- VON MISES, L. (1985). *L'Action humaine*, Paris, Presses Universitaires de France, 942 p.
- WILLIAMSON, O. (1991). "Strategizing, Economizing and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, hiver, p. 75-94.

