

Vers la «pensée en action» stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie – Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie



HENRI SAVALL et VÉRONIQUE ZARDET
Université Lumière Lyon 2

RÉSUMÉ

Les controverses ont de tous temps creusé le sillon du progrès et de la pensée scientifiques. Ce texte a pour objectif d'expliquer cette problématique par la formulation de questions et d'éléments de réflexion destinés à alimenter un débat, animé par une double obsession : la qualité de l'intention scientifique des recherches et des connaissances diffusées en management stratégique et l'utilité sociétale de l'universitaire, enseignant-chercheur stratège dans son environnement économique et social. Ce texte est conçu comme une sorte d'inventaire commenté de quelques grandes questions soulevées par la réflexion et l'action stratégiques.

ABSTRACT

The path of progress and scientific thought has always been strewn with controversy. The purpose of this text is to clarify this issue through formulation of questions and considerations intended to contribute to a debate fuelled by a double obsession: the quality of the scientific intent of the research and findings disseminated in the field of strategic management and the societal usefulness of the academic, or educator-researcher-strategist, in his economic and social environment. The text is conceived as a sort of commented inventory of some major questions raised by strategic thought and action.

RESUMEN

Las controversias siempre han labrado el camino del progreso y del pensamiento científico. Este texto tiene como objetivo aclarar esta problemática, mediante la formulación de preguntas y de elementos de reflexión, destinados a alimentar un debate animado por una doble obsesión: la calidad de la intención científica de las investigaciones y de los conocimientos difundidos en gestión estratégica y la utilidad social del universitario, profesor-investigador estratega, en su entorno económico y social. Este texto ha sido concebido como una suerte de inventario comentado de algunas grandes cuestiones planteadas por la reflexión y la acción estratégicas.

Le management stratégique sera probablement la discipline la plus importante pour les sciences de la gestion dans les quinze prochaines années. Cela pose donc de façon cruciale la question de la crédibilité de la recherche en stratégie, tout autant que celle de la crédibilité sociétale de l'enseignant-chercheur en stratégie. Compte tenu de la prédominance actuelle des stratégies d'entreprise en «peau de chagrin», la prospective (Cova et Wickham, 1996) devrait, selon nous, retrouver un rôle important.

Or, il existe une forte disparité entre la production de la pensée et celle de l'action, ce qui soulève la question de l'utilité de la science dans la société et plus particulièrement dans le domaine du management stratégique, où les spécialistes de la pensée produisent souvent des connaissances très intellectualisées et abstraites. De ce fait, les enseignants-chercheurs en stratégie souffrent d'un manque de crédibilité, alors qu'ils pourraient bénéficier d'une reconnaissance plus importante de la part des autres acteurs dans la société (Séguin, 1996).

L'objet de cet article est de mettre en lumière le chaînage entre les acteurs-producteurs de la pensée (les enseignants-chercheurs) et les acteurs spécialistes de l'action (les praticiens). À quelles conditions se fait ce lien? Comment les praticiens sont-ils alimentés par les spécialistes de la pensée? Ou existe-t-il, à l'inverse, un clivage, une dichotomie forte entre ces deux univers?

Par exemple, le développement des sciences cognitives dans le domaine du management stratégique va dans le sens d'une consolidation de la structuration de la pensée. Mais, comme cette approche cognitive n'est pas suffisamment mise en lien avec ses domaines d'application, les acteurs et les praticiens, qui baignent dans l'action, n'y voient aucun intérêt. Cela est dommageable pour les uns, qui ont produit une pensée pour peu d'effets, et pour les autres, qui auraient besoin de structurer davantage leur pensée en vue de l'action.

Ce texte doit être considéré comme une esquisse, une note de réflexion, un propos d'étape, fruit d'une pratique de vingt-trois années de recherche et d'encadrement d'environ 300 chercheurs. De cette pratique de recherches-interventions en management stratégique dans de multiples entreprises, nous avons débusqué certaines idéologies cachées, qui se sont insinuées dans la pensée stratégique, parfois à l'insu de leurs auteurs. Nous avons aussi repéré quelques paradoxes et controverses tant dans l'action que dans la pensée stratégique.

Certains de ces éléments constituent des obstacles pour la qualité scientifique des recherches en stratégies, face auxquels nous suggérons, en guise de conclusion, quelques pistes d'améliorations que nous avons testées et évaluées.

Quelques idéologies cachées dans la pensée stratégique

La stratégie et le management stratégique sont affiliés à une jeune discipline scientifique: les sciences de la gestion. Toutefois, la filiation historique de la gestion, ainsi que la formation d'origine des chercheurs en stratégie, ont imprimé des marques fortes, telles que des idéologies dominantes et le plus souvent implicites, dans la pensée stratégique: le modèle de l'armée, un certain darwinisme tant social qu'économique et des traces indélébiles de weberisme et de taylorisme.

Certaines métaphores usuelles et l'usage de certains mots clés dans la littérature en management stratégique en sont des manifestations tangibles.

L'essence de la pensée-action stratégique

Il est de tradition, dans la littérature, de considérer que l'Église et l'armée constituent des modèles d'organisation qui ont largement inspiré le management et la gestion (Marmuse, 1995). Il n'est pas inutile de se demander pourquoi, dans le domaine du management stratégique, on s'est plutôt inspiré du modèle militaire que du modèle ecclésiastique. Si l'on considère que la logique d'action des Églises est de propager des idées par des modes d'action de type pédagogique et que leur vocation est de construire des éthiques et des valeurs morales, c'est-à-dire une démarche constructive procédant par effet d'apprentissage, on peut s'étonner que l'on se réfère plus volontiers au modèle militaire, dans le domaine du management stratégique, qu'au modèle ecclésiastique.

Si l'on admet que l'essentiel de la stratégie d'une organisation est sa survie et son développement, et que l'allongement de la durée de vie des organisations est un objectif invariant de leur stratégie, pourquoi celles-ci adoptent-elles des logiques de destruction (logique de l'armée, logique de la guerre) plutôt que des logiques de construction? Pour apprendre aux entreprises à conduire des stratégies efficaces, pourquoi adopte-t-on la référence aux stratégies de guerre et de destruction de biens matériels et immatériels, plutôt qu'aux stratégies ecclésiastiques de construction de ces biens?

Cette référence peu pertinente au modèle militaire ne serait-elle pas, par hypothèse, la cause d'une inefficacité relative des stratégies d'entreprise?

La présence cachée du darwinisme dans la pensée stratégique

Certains auteurs de la pensée stratégique, qu'il s'agisse d'auteurs académiques d'intention scientifique ou de praticiens, ne pensent-ils pas implicitement que si une organisation ne réussit pas à survivre et à se développer, c'est qu'elle n'a pas dans sa nature et dans ses caractéristiques la force pour survivre et se développer dans le combat pour la vie? De même que Darwin déclarait que, dans la nature, les êtres vivants trop faibles disparaissent, n'est-on pas en

présence d'une idée de même espèce lorsqu'on affirme qu'une entreprise fait faillite parce qu'elle n'était pas assez forte pour survivre? Certains prétendent, avec beaucoup de cynisme, qu'une entreprise mal gérée doit disparaître. Si la disparition était un fait exceptionnel, on pourrait probablement accepter ce raisonnement. Mais compte tenu de la fréquence des disparitions d'entreprises depuis deux décennies¹, peut-on garder cette position imperturbablement?

Dans les situations que connaissent les pays industrialisés surtout depuis vingt ans, qui rappellent l'entre-deux-guerres, où les disparitions d'entreprises étaient fort nombreuses, peut-on accepter, tant d'un point de vue de cohérence interne qu'en termes éthiques, cette idée insidieuse du darwinisme social et économique? Sur le plan de cohérence, le darwinisme insidieux nous porte à nous interroger car le référentiel fondamental d'une stratégie d'organisation est sa survie-développement. De ce fait, une disparition d'organisation devrait être considérée comme un échec, comme une non-réussite stratégique. Accepter sans discussion la disparition d'une organisation dans un raisonnement de type stratégique est, d'un certain point de vue, une sorte de contresens ou de non-sens.

N'y a-t-il pas, dans ces énoncés désormais classiques et indifférents dans le discours stratégique des traces de darwinisme et partant de fatalité? Un discours fataliste explicite ou implicite, est-il pertinent pour un stratège?

Le fait qu'un modèle insidieux de type darwinien se glisse dans le raisonnement des stratèges peut entraîner deux conséquences, sur les plans théorique et praxéologique. D'une part, on s'interdit des stratégies plus pertinentes, plus efficaces et plus efficaces, comme alternative à ces manœuvres stratégiques devenues classiques. D'autre part, on n'enrichit pas suffisamment la réflexion et la décision stratégiques d'actions d'accompagnement, qui permettraient à ces manœuvres classiques de mieux réussir ou de provoquer moins de dommages (disparitions plus ou moins brutales d'entreprises et d'emplois). Pourtant, ces démarches alternatives sont possibles, lorsqu'elles sont introduites avec une anticipation suffisante. Au moyen de recherches-expérimentations dans des entreprises en situation de récession économique ou commerciale, nous avons montré que des démarches qui refusent la maximisation illusoire de la rentabilité, fondée sur la réduction des charges, des prix d'achat, des salaires, des effectifs..., peuvent produire, sous certaines conditions, des résultats économiques tout à fait significatifs (Aubert-Garet et collab., 1996; Savall, 1993a; Savall et Zardet, 1995).

1. On compte en France chaque année environ 200 000 cessations d'activités d'entreprises, et plus de 10 000 défaillances (après jugement), ce dernier indicateur étant en recrudescence en 1996 par rapport à 1995 (13 300 à la fin du troisième trimestre 1996, contre 11 300 pour 1995 - Source INSEE-FRANCE).

Les stratégies de certification procèdent-elles du néoweberisme ou du néotaylorisme ?

Dans la théorie des organisations, ce qu'il est convenu d'appeler l'école classique repose sur le triptyque Taylor (ingénieur américain) – Fayol (ingénieur français) – Weber (sociologue allemand) (Taylor, et collab., 1995). Un des éléments communs à ces trois composants de l'école classique ou de l'organisation scientifique du travail (OST) est l'idée que la règle est un des concepts fondamentaux qui permet d'assurer le fonctionnement des organisations et leur efficacité. Elle se manifeste sous forme de procédures, d'organisation, de normes, de réglementation et se fonde sur des règles de connaissances formalisées, au sens actuel de l'intelligence artificielle (raisonnement «si A... alors B»). Dans l'école classique, la règle est à la fois de portée juridique (organisation des pouvoirs et des responsabilités) et de fondement cognitif. L'obsession du taylorisme est d'édicter des règles minutieuses, très précises, sur les modes opératoires en matière de travail humain (la célèbre «gamme»).

Les courants d'origine psychosociologique ainsi que l'école de synthèse sociotechnique issue de l'Institut Tavistock et de l'Institut du Travail d'Oslo ont apporté des contradictions critiques significatives à la prééminence des règles formalisées comme facteur explicatif de l'efficacité, de l'efficience, de la productivité, de la qualité et partant, de la compétitivité d'une organisation, en mettant l'accent sur les éléments informels du travail humain comme facteur clé de succès de l'activité humaine. De même, les travaux sur l'évolution des formes organisationnelles montrent la multiplicité des formes observées, en lien avec la complexité et l'incertitude de l'environnement (Desreumaux, 1996).

Ces deux paradigmes opposés sont largement représentés de nos jours dans la pensée théorique et dans les valeurs ou croyances de l'univers praxéologique (Damasio, 1995). L'activité réelle, observable, conjugue souvent harmonieusement et parfois heureusement les deux. Mais on assiste plutôt dans l'univers de la pensée théorique à une opposition féroce, selon une vision dichotomiste qu'il convient de critiquer.

Ainsi, l'engouement actuel pour les stratégies de certification nous paraît relever d'une résurgence de la prééminence de la règle formalisée. Les pratiques de préparation des certifications d'entreprise telles que nous les avons observées et étudiées (Savall et Zardet, 1996c), montrent que l'acte de formalisation des procédures dans un manuel produit les effets suivants :

- D'une part, il codifie les pratiques existant au moment de la préparation de la certification sans les remettre en cause, comme si la formalisation ou codification des procédures, des méthodes, des pratiques était l'objectif final du certificateur.
- D'autre part, les dysfonctionnements dans les entreprises et le dérèglement du système d'activité montrent

que le principal problème n'est pas la formalisation mais le toilettage et la rénovation des méthodes, des procédures et des organigrammes (Savall et Zardet, 1995). Les stratèges guerriers de la certification se seraient-ils trompés de cible et de bataille ?

D'un point de vue sociologique, les stratégies de certification ne sont-elles pas une manière plus ou moins efficace d'imposer des liens de dépendance entre un donneur d'ordres ou un client puissant et des sous-traitants ou des fournisseurs dont le rapport de force ou le pouvoir de négociation est plus faible ? Seraient-elles la manière d'affaiblir les fournisseurs et les partenaires, en leur imposant non seulement le cahier des charges technique et économique du produit acheté, mais également les méthodes et les règles pour le produire ? Si cela s'avérait exact, cela signifierait que les stratégies de certification permettent aux acteurs dominants de l'économie de passer d'une sorte d'asservissement partiel (négociation sur le produit) à un asservissement total (ingérence dans le fonctionnement de l'entreprise fournisseuse).

Les stratégies de certification efficaces, qui parviendraient à imposer puis à contrôler l'organisation interne et les méthodes de travail chez certains fournisseurs, n'aboutiraient-elles pas *ipso facto* à la disparition de la capacité de ces entreprises à définir des stratégies relativement autonomes ? Cela ne conduirait-il pas au développement d'une très forte dépendance des fournisseurs, qui serait une forme moderne de concentration sans prise de risques et sans coût d'investissement pour l'entreprise dominante ?

Sur le plan de la recherche en management stratégique, ces questions méritent des investigations longitudinales et cliniques approfondies, ainsi qu'une observation transversale, nécessairement plus légère, du paysage des entreprises. Des enquêtes légères par questionnaire ou par entretien avec le seul dirigeant de la PME ou quelques cadres supérieurs dans de grandes entreprises ne suffisent pas à produire les informations fiables, indispensables pour répondre à ces questions.

À partir de ce simple exemple, on perçoit que la pertinence scientifique de la production de connaissances solides et validées dépend des méthodes de recherche et des modes d'investigation concrets. Le domaine du management stratégique, à l'instar de quelques autres domaines de la gestion, est fortement menacé dans sa crédibilité par la fragilité des méthodes d'investigation et de captage des informations utilisées dans le travail et le discours d'intention scientifique. Un entretien avec des dirigeants de PME permet-il vraiment de cerner la stratégie de leur entreprise ? La volatilité, voire la versatilité du discours des acteurs dans le domaine de la stratégie s'avère particulièrement forte. On trouve moins d'écarts entre les pratiques observables et les discours émis par les personnes interviewées dans d'autres domaines de la gestion et plus encore dans les domaines des sciences de la nature et de la vie...

Paradoxes troublants, controverses anticonformistes, excès et lacunes

La recherche en stratégie, parce qu'elle est jeune, se nourrit peu de la controverse, pourtant féconde pour la qualité de la connaissance scientifique. La confrontation du monde des chercheurs à celui des praticiens permet de déceler des écarts importants ainsi que des conceptions dominantes, qui s'appuient souvent sur l'antagonisme et le raisonnement dichotomiste. L'emprunt de concepts à d'autres disciplines, tels que celui de «culture», montre les limites et les risques de l'analogie, au sein même des sciences sociales.

Science et controverse

L'histoire des sciences montre qu'elles ont progressé par un mouvement dialectique alimenté par des débats, des controverses, des combats d'idées. La progression des connaissances se fait quelquefois par le biais de ruptures historiques entre les connaissances précédemment accumulées, antérieurement admises, et les connaissances nouvelles innovantes dont l'émergence est, d'un point de vue sociologique, source d'oppositions, de conflits d'idées et de résistance au changement. La progression des idées et des connaissances apparaît ainsi comme la résultante historique d'une succession de combats, de conflits et de tensions. Les conflits peuvent avoir deux formes :

- La forme ouverte, telle que la controverse explicite, réfléchie, respectant certaines règles du jeu de déontologie scientifique et académique, s'inscrit contre l'idée de délit d'opinion. L'activité scientifique devrait être le domaine où règne véritablement la liberté d'expression, seule garante de progrès dans les connaissances et de tolérance créative. Ainsi, les sciences les plus anciennes admettent et se nourrissent des controverses successives, au point que l'évaluation des chercheurs en tient compte et retient l'idée que la controverse est un véritable outil pour le travail scientifique.
- On constate par contre que, dans des sciences plus récentes, la controverse prend une tournure plus dramatique, sacrilège ou hérétique, dans un combat sournois parfois non dépourvu de brutalité. On peut comprendre, sinon admettre, que ces disciplines, qui sont à la recherche de territoire, de périmètre, de contenu, de patrimoine, de paradigme, de concepts et de méthodes, et qui se sont souvent créées par dissidence ou par scission vis-à-vis de leurs sciences mères, provoquent des comportements plus agressifs, parfois terrorisants. Tout se passe comme si ces jeunes sciences voulaient bien marquer leur identité en bordant leur territoire, avec de puissantes barrières à l'entrée.

Ainsi, certaines disciplines des sciences sociales tolèrent mal la controverse. Plusieurs hypothèses permettent d'éclairer ce phénomène. L'objet et le champ des sciences sociales ont des spécificités, notamment du fait que l'éthique et la morale font souvent partie de l'objet même ou du champ

des sciences humaines et sociales. Les différences théoriques, voire idéologiques, sont inhérentes à la nature de ces sciences, dont l'objet est d'étudier les comportements humains sous différentes approches. Une deuxième hypothèse explicative voudrait que ces sciences, généralement moins habitées par le feu expérimental, admettent volontiers une distance importante, voire une absence de lien entre les faits ou les objets observables et les spéculations théoriques. Celles-ci, en réalité, tentent de créer des représentations cognitives pour influencer les acteurs, sous couvert du noble label scientifique.

Dans différents pays, la gestion est née d'une dissidence de l'économie et s'est souvent développée par alliance avec des disciplines rivales ou antagoniques de l'économie, telles que le droit, la psychologie ou la sociologie. Or, la culture (celle du cultivateur) de l'implicite dans les paradigmes, les idéologies, les concepts, les postulats et les hypothèses constitue un danger pour la qualité de la production de connaissances. Pourtant, la communauté de pensée qui relie en toute légitimité différents acteurs ou groupes d'acteurs les conduit souvent à ne plus expliciter des connaissances communément admises, tellement elles paraissent évidentes aux membres de leur communauté. On définit d'ailleurs souvent le paradigme comme une hypothèse partagée par une communauté de pensée, par un ensemble de chercheurs. Il peut donc paraître paradoxal de dénoncer les risques, voire les dommages, que produisent des connaissances implicites communément partagées. Un espace culturel homogène ne se définit-il pas par la présence en son sein d'éléments communs de connaissances, de valeurs, de croyances qu'il n'est plus nécessaire d'exploiter, tant ils sont évidents aux yeux des membres de cette communauté? Ce lien positif permet la communication intracommunautaire et fonde l'existence d'un paradigme, d'une équipe, d'une école, d'un courant de pensée, d'un ensemble de connaissances «classiques» (c'est-à-dire que l'on étudie en classe, qui figurent aux programmes officiels largement répandus et partagés). Toutefois, ce lien ne constitue-t-il pas un obstacle à l'innovation scientifique, n'entrave-t-il pas le progrès scientifique lui-même par l'intolérance insidieuse qu'il suscite?

Les communautés de pensée et de travail scientifique devraient avoir la sagesse d'imposer en leur sein la controverse et l'autocritique, afin de mettre à l'aise leurs membres. Certes, le travail scientifique exige une certaine conformité culturelle qui permet la communication et le travail en équipe, mais la production scientifique exige aussi une logique de choc culturel, de remise en question en exprimant des hypothèses nouvelles qui se démarquent des connaissances réputées jusque-là certaines, ou irréversiblement acquises et stables. Il s'avère dangereux pour un jeune chercheur de s'attaquer à des monuments classiques de la littérature académique, surtout dans les sciences sociales².

2. Voir le très intéressant article de Richard Déry, *La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie*, conférence à l'AIMS, Paris, 24 mai 1995.

Ainsi, dans le domaine du management stratégique, il est difficile de nos jours de s'attaquer à des monuments de la connaissance tels que les notions bien installées d'économie d'échelle et d'effet d'expérience ou celle, plus récente, de différence culturelle.

Dans les sciences expérimentales (sciences de la nature et de la vie), les chercheurs ont la chance de pouvoir s'appuyer sur des processus, des procédures et des protocoles d'expérimentation permettant de faire partager à d'autres chercheurs, au moyen de procédures d'observation, les éléments d'une démonstration, d'une production de connaissances nouvelles qui seraient en rupture avec les connaissances classiques réputées acquises.

Les chercheurs en sciences sociales qui pratiquent la recherche «expérimentale» peuvent ou pourraient bénéficier du même soutien de la démarche expérimentale pour produire des connaissances nouvelles. Hélas, la majeure partie de la production académique en sciences sociales n'est pas de nature expérimentale et entretient une confusion entre, d'une part le génie littéraire, indispensable pour stimuler l'imagination et l'émotion, et d'autre part la production de connaissances scientifiques qui exige une rigueur, une traçabilité du raisonnement et une visibilité pour autrui, notamment les autres chercheurs avec lesquels on s'efforce de communiquer afin de partager et de valider les connaissances nouvellement acquises.

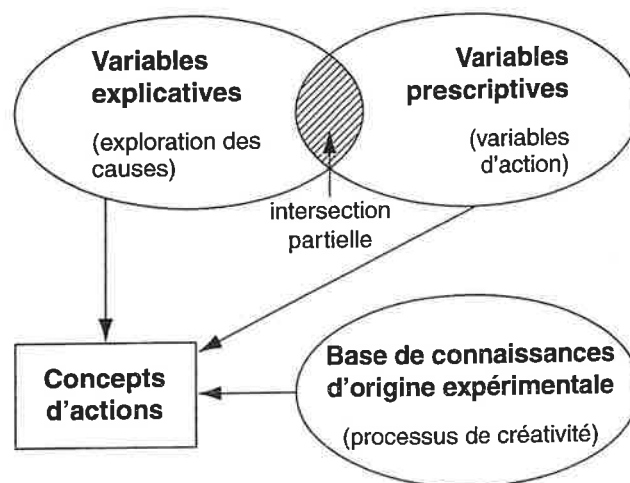
Les difficultés que l'on rencontre pour valider des hypothèses ou des résultats de recherche en sciences de la gestion, au moyen de travaux de nature véritablement expérimentale, devraient nous inciter à recourir plus fréquemment à la controverse, c'est-à-dire à des processus contradictoires qui permettent de construire progressivement des connaissances plus solides car soigneusement discutées et forgées dans l'opposition de points de vue critiques d'intention scientifique.

Pourquoi la recherche des causes n'est-elle pas la voie la plus efficace pour dynamiser le changement ?

Notre expérience de recherche expérimentale dans le domaine des processus de changement dans les organisations nous a conduits à des constats troublants, au cours du développement de notre méthodologie et de nos concepts, ainsi que dans les expérimentations à caractère longitudinal et clinique réalisées au sein même des entreprises. La voie pourtant logique de la recherche des causes pour définir des variables d'action efficaces n'est pas aussi opérationnelle qu'on pourrait l'imaginer. Le réflexe le plus répandu est de rechercher des causes pour agir sur celles-ci afin d'obtenir certains effets. Cette relation cognitive est ancrée dans notre culture et dans nos esprits. Il s'en déduit qu'une étude soignée des causes serait une garantie pour aboutir à la découverte des variables d'action efficaces. Par voie de conséquence, on est tenté d'aborder l'analyse explicative des phénomènes avec l'espoir d'aboutir *in fine* à la solution recherchée.

FIGURE 1

Justification épistémologique de l'intérêt d'une rupture entre recherche des causes et efficacité de l'action



Pourtant, lorsque l'on observe une situation d'action dans des recherches à caractère clinique, il apparaît que les acteurs disposent toujours d'une ressource limitée pour agir, notamment d'une ressource temps relativement rare. Or, l'analyse explicative a un coût, de sorte qu'il n'est pas indifférent de se demander quelle est la meilleure allocation possible des ressources dans les différentes séquences du processus alternatif réflexion-action. Du fait d'une certaine attirance intellectuelle, le théoricien ou le chercheur est tenté de développer à l'excès la phase d'analyse explicative, d'y consacrer ainsi des ressources importantes, voire de s'y épuiser. L'investigation est souvent moins approfondie dans la phase de construction des actions, comportant la découverte de variables pour agir, d'indicateurs pour évaluer les effets des impacts. Ainsi, une partie des ressources disponibles se trouve mal affectée, l'analyse explicative étant souvent hypertrophiée, et ce au détriment des analyses prescriptives et de l'évaluation des impacts, qui constituent pourtant le cœur du métier de la recherche scientifique dans les disciplines des sciences de la nature et de la vie. Cela n'exclut pas les controverses même en physique, entre les tenants de l'expérimentation et les partisans de l'hypermodélisation à base logico-déductive³.

On peut également tenter une deuxième justification, d'ordre épistémologique, de l'intérêt d'une sorte de rupture entre la recherche des causes et l'efficacité de l'action (Thom, 1991) (voir figure 1).

L'expérience montre que l'exploration des causes se trouve sur un plan différent, dans un ensemble de variables explicatives, qui ne coïncide que partiellement avec

3. Voir de Gennes et Badoz, 1994; Charpak et Saudinos, 1993, tous deux prix Nobel de physique, et leurs débats publiés avec leurs contradicteurs, partisans de la modélisation mathématique.

l'ensemble des variables d'action que l'on pourrait dénommer variables prescriptives. Ces deux ensembles de variables n'ont qu'une intersection partielle et les concepts d'action exigent la découverte de certaines variables qui ne proviennent pas de l'analyse des causes, mais semblent provenir d'un autre capital de connaissances d'origine expérimentale, constituant un corps de règles de connaissances («si A... alors B»), dénommé base de connaissances dans le domaine de l'intelligence artificielle.

Cette option de type constructiviste permet de mieux comprendre les processus de créativité et d'action résultant d'une logique d'invention, de création, de construction qui comporte une valeur ajoutée provenant d'autres sources que le diagnostic ou l'analyse explicative. L'analyse causale permet de définir la maladie. Il faut ensuite définir un processus de créativité ou recourir à un capital de connaissances fondées sur l'expérience pour définir les protocoles de soins qui permettront de dépasser l'état de pathologie. L'étude pathologique ne recouvre que partiellement l'étude thérapeutique et une partie des connaissances thérapeutiques provient d'une sorte de rupture dans le chaînage de l'analyse causale, de connaissances puisées dans un autre registre. Paradoxalement, le développement excessif de l'analyse causale nous interdit d'accéder à la connaissance des variables d'action efficaces...

Quelques réflexes dichotomistes dominants : comment les surmonter ?

• La dichotomie économie/sociologie

F. Perroux analyse la crise des années 1970 à l'aide de trois concepts : le fonctionnement de l'économie, ses structures et les règles du jeu (Perroux, 1973, 1975). Il applique ces concepts successivement aux crises de l'économie dite libérale et de l'économie collectiviste. Il caractérise la crise de l'économie libérale par deux facteurs : l'évolution technique et la psychologie sociale. Le premier facteur a guidé la concentration, l'accroissement de la dimension moyenne des firmes et la création des groupes hiérarchisés, formés de firmes dépendantes de «macro-unités». La prise en compte de la psychologie sociale met en lumière les effets asymétriques et l'existence des réseaux de pouvoirs (groupes de pression, coalition de puissances, arbitrages publics non parfaitement indépendants) et condamne «les théorèmes classiques sur l'équilibre, l'allocation des ressources, les corrections spontanées des désajustements entre l'offre et la demande». Elle montre la complexité de l'organisation, que Perroux oppose à la prétendue simplicité et pureté du marché. Il en déduit que l'efficacité des politiques économiques commande une action sur les structures et sur les règles du jeu économique et social car les «politiques de manipulation des flux» cherchant à agir uniquement sur le fonctionnement de l'économie s'avèrent inefficaces, par suite de l'observation et de l'analyse (Perroux, 1979).

Ce modèle d'interprétation du fonctionnement des systèmes économiques proposé par Perroux comporte deux

concepts (action sur les structures et sur les règles du jeu) et intègre trois composantes majeures : technologie, psychologie sociale et économie. En effet, il résulte logiquement de l'analyse de Perroux que l'économie et la sociologie sont condamnées à s'entendre pour étudier ensemble et non l'une à côté de l'autre (lorsque ce n'est pas l'une contre l'autre) les règles du jeu, les structures, le fonctionnement des systèmes sociaux et leur incidence sur les faits et les résultats économiques observables.

Or, la dérive inconsciente des méthodes en sciences sociales a produit des modèles d'analyse dichotomistes, le bouc émissaire étant ici Descartes, de même que Taylor est celui du travail parcellisé. La science économique a ainsi souffert longtemps de la division de l'activité en ses deux aspects : réel et monétaire. Il a fallu attendre le début du XX^e siècle et, comme par hasard, les auteurs hétérodoxes tels que le Suédois Wicksell, l'Espagnol Bernacer, les Anglais Hawtrey, Robertson et Keynes, et l'école suédoise de l'équilibre monétaire (Myrdal) pour que soit reconstitué l'ensemble de l'activité économique avec ses deux composantes réelle et monétaire intimement mêlées (Maris, 1990; Weiller et Carrier, 1994).

Aujourd'hui encore, la science économique et celle de la gestion sont victimes d'une autre dichotomie : le clivage entre l'économique et le social. La division institutionnalisée dans les programmes de formation, dans les corps d'enseignants et de chercheurs, et *a fortiori* entre les différents établissements d'enseignement conforte ce cloisonnement. Il ne suffit pas d'invoquer, sans trop y croire d'ailleurs, la pluridisciplinarité pour qu'elle se réalise. Quelques progrès ont été réalisés, mais il ne suffit pas de faire cohabiter pendant quelques heures ou quelques journées des spécialistes de disciplines différentes, fût-ce autour d'un même thème, pour que jaillisse miraculeusement la pluridisciplinarité. Nous pensons qu'il faut promouvoir une véritable transdisciplinarité, ne pas se contenter de mettre en contact les disciplines, mais les faire s'interpénétrer grâce à une incursion suffisamment poussée de chaque spécialiste dans le champ conceptuel de ses voisins (pluridisciplinarité active, voire incisive?). Les visions et les stratégies dichotomistes privilégiant les superstructures sont sclérosantes et sans issue.

Sur le plan des conceptions fondamentales, l'opposition, entretenue dans les programmes de formation, entre les facteurs économiques et les facteurs socioculturels est une source de blocage. La formation centrée exclusivement sur la rationalité technique et économique est un obstacle pour la recherche de zones et de conditions de compatibilité entre les facteurs techniques et économiques, et les facteurs socioculturels, car il n'existe pas de modèle de traitement simultané de ces deux catégories de facteurs.

L'intégration social-économique peut être faite au moyen de deux concepts qui ont été proposés par Perroux : l'unité active et l'énergie; les agents économiques (individus, petits groupes, entreprises) sont dotés d'énergie

sociale qui leur permet d'influencer leur entourage immédiat, afin de développer une activité qui procure des effets conformes à leurs objectifs, à leurs intérêts.

Il convient d'abandonner le déterminisme technico-économique qui exclut les comportements humains et sociaux, d'admettre que l'activité de production est avant tout une activité humaine et que si la technologie a permis, dans une certaine mesure, l'accroissement de la productivité, c'est le comportement de l'homme au travail qui conditionne le fonctionnement des outils de production.

Mais s'il est vrai que les variables explicatives de l'activité productive relèvent de la sociologie, de l'ergonomie, de la psychologie ou de la psychanalyse, il semble cependant indispensable de les traduire en termes économiques. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de juxtaposer une analyse économique à une analyse sociale de ces phénomènes, mais d'analyser les relations et les zones de compatibilité entre les conditions dites sociales et les conditions économiques de l'activité des entreprises.

• La dichotomie qualitatif/quantitatif

Très souvent, les approches existantes sont exclusives : soit économiques et quantitatives, soit qualitatives (Thom, 1991). Or, il est possible d'agencer trois formes de résultats : qualitatives, quantitatives et financières. Ainsi, lorsqu'un projet évalué se traduit par des avantages sociaux (ergonomiques, relationnels, etc.) et par un bilan financier excédentaire, l'adhésion au projet des différents acteurs dans l'entreprise est plus facile à obtenir. Les travaux de recherche conduits par notre équipe sur une approche socioéconomique intégrée de l'entreprise ont permis de développer une méthodologie et des outils qui mesurent des variables de résultats sous ces trois formes. Cette mesure tridimensionnelle aboutit à une rénovation de la théorie de la décision (Savall, 1993b) : ainsi, des décisions peuvent être modifiées par la prise en compte conjointe de variables qualitatives et quantifiées.

L'approche socioéconomique – sociale et économique intégrée – de l'entreprise consiste à établir une relation entre des variables sociologiques empruntées à la théorie des organisations, à la sociologie du travail, à la psychologie sociale, et des variables économiques, notamment financières. C'est donc une approche qui se veut transdisciplinaire, qui ne doit pas être confondue avec des acceptions plus triviales de la socioéconomie, expression vulgarisée visant simplement à restituer à la science économique sa place dans le concert des sciences sociales. Cette approche s'efforce de transcender deux grands courants de pensée, behaviorisme et structuralisme, qui ont chacun fait progresser (et parfois dériver, inévitablement) les sciences sociales, économiques et de gestion. La transcendance est ici définie comme une synthèse et un dépassement, au sens hégélien, par opposition aux théories monistes ou pures (monodisciplinaires ou uniméthodologiques), qui révèlent chaque jour leur impertinence

fondamentale à l'épreuve des faits. Faire une synthèse et dépasser, c'est donc choisir une vision éclectique qui retient, des deux grands courants, celui des comportements et celui des structures, les contributions significatives pour le chercheur d'intention scientifique et pour le praticien soucieux de comprendre avant d'agir et... pendant l'action.

Dans le modèle d'évaluation «QQFI» que nous proposons (informations qualitatives, quantitatives et financières combinées), les unités d'information sont : des mots clés dans l'ordre du qualitatif, des nombres dans le quantitatif et des unités monétaires (c'est-à-dire des nombres particuliers) dans l'évaluation financière (Savall, 1986). En fait, il s'agit de trois stades d'élaboration progressive de l'information. La forme qualitative comporte une richesse sémantique et une capacité d'adaptation à l'objet ; le quantitatif, quant à lui, a la propriété de permettre une grande variété de mesures possibles, observables par des acteurs différents dotés d'identités culturelles et d'enjeux différents.

On peut mesurer le nombre d'erreurs, le nombre de clients mécontents qui protestent, le nombre d'entrées et de sorties dans une agence... On attend de ces évaluations numériques une certaine stabilité sémantique, afin qu'un même mot clé (par exemple «beaucoup») représente deux significations aussi proches que possible pour deux acteurs différents, et non pas, à cause d'une incertitude sémantique trop grande, des réalités différentes sous un même mot lorsque l'expression est exclusivement à forme qualitative.

On recherche donc une certaine stabilité. Dans les indicateurs financiers, on vise en outre une homogénéité formelle qui permettra d'effectuer des opérations, notamment des agrégations. L'objectif principal est ici d'essayer de traduire, même imparfaitement, une certaine mesure directe des enjeux économiques du phénomène représenté pour enrichir la connaissance des acteurs.

• La dichotomie contingence/universalisme

Dans le débat épistémologique qui parcourt insidieusement et parfois agite la communauté scientifique de la gestion, la problématique de la contingence opposée à l'universalisme, lequel est souvent abusivement assimilé au rationalisme classique ou encore au cartésianisme analytique, prend une place importante.

Notre position dans ce débat est ambivalente car nos recherches-interventions nous ont permis de produire des connaissances dont la forme concrète est spécifique, et, partant, de nature contingente. Mais les éléments profonds font apparaître des régularités et des invariants dotés d'une certaine souplesse et soumis à une certaine relativité, qui constituent des règles génériques dotées d'une certaine stabilité et d'une certaine universalité.

Notre pratique nous conduit donc à refuser tout autant la quête d'invariants universels «purs et durs» au sens strict, que les floraisons multiples, volatiles et éphémères nées

d'un abus de la théorie de la contingence. Dans cet esprit, nous proposons de dénommer *principe de contingence générique* le cadre épistémologique dans lequel peuvent être inscrits les résultats des recherches-interventions effectuées dans près de 300 entreprises, par 300 chercheurs qui ont effectué 500 000 heures d'investigation sur l'impact des dysfonctionnements et des coûts cachés sur les performances économiques et sociales des organisations et leur capacité d'évolution (Savall, 1975, 1979; Savall et Zardet, 1985, 1992, 1995).

Les recherches qualitatives, ou études longitudinales, ne devraient pas s'opposer à des recherches plus quantitatives, à caractère statistique. N'oublions pas, en effet, qu'un cas de recherche-intervention constitue aussi le premier élément d'une série statistique en cours de construction!

Ainsi, l'analyse du management stratégique à laquelle nous procédons dans chacune de nos recherches-interventions a permis de produire une connaissance relativement stabilisée. À côté des dysfonctionnements spécifiques (principe de contingence) de chaque organisation, nous avons identifié à ce jour six points sensibles importants dans toutes les organisations (principe d'universalité), qui sont: les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique. Ces éléments constituent à l'expérience des compléments intéressants et pertinents pour un diagnostic stratégique de l'entreprise. Pour cette raison, la connaissance ainsi produite⁴ pourrait s'inscrire dans le principe de contingence universelle.

Notre conception de la qualité scientifique de la recherche s'appuie sur une recherche d'invariants génériques souples de nature méthodologique, instrumentale ou procédurale, tandis que les formes concrètes des situations collectives (organisation du travail, système de communication...) sont quant à elles dans l'univers du contingent, du singulier, du spécifique, du contextuel.

Remise en cause de la notion singulière de la culture d'entreprise

Les sciences de la gestion se sont délectées, surtout depuis une quinzaine d'années dans le monde francophone, de la notion de culture, empruntée par analogie à l'anthropologie et l'ethnologie. Nous reconnaissons l'importance des processus analogiques de transposition, d'assimilation, d'accommodation (Piaget, 1976) comme sources de réflexion et outils du travail scientifique et de ses progrès. Cependant, l'analogie n'est pas sans danger. Elle exige des précautions, de la prudence et de la cohérence. La tentation analogique

ou métaphorique dans un champ disciplinaire donné exige un contrôle de pertinence et de cohérence.

L'utilisation du mot culture pour désigner un ensemble de valeurs, de coutumes, d'usages, de rites, nous paraît appropriée lorsque l'on se réfère à un individu ou à un groupe relativement homogène quant à certains critères que l'on se donne. Lorsque l'on considère, dans certaines théories dominantes, l'organisation ou l'entreprise comme un espace de cohésion où domine la coopération sans conflit majeur (c'est le cas pour l'idéal stéréotypé du management anglo-saxon d'autrefois et pour l'image du management japonais plus récemment), il est logique qu'on soit obsédé ou fasciné par le singulier fédérateur, le référentiel commun qui fonde un groupe relativement homogène. Exprimer l'idée de la culture d'entreprise c'est évoquer l'importance légitime pour une entreprise qu'il y ait une certaine cohésion, un système de coopération, un partage de valeurs, pour travailler, agir et réussir ensemble.

En tant que rêve stratégique, en tant que technique de communication pour «aiguillonner les troupes», nous pouvons admettre que le dirigeant, le manager, le stratège utilisent cette expression dans une sorte de pédagogie sociale d'entreprise ou d'organisation. En tant que slogan, l'idée est acceptable. En revanche, si l'on se place d'un point de vue scientifique et épistémologique rigoureux, si l'on observe comment fonctionnent réellement les entreprises et les organisations, notamment au cours de multiples recherches cliniques, expérimentales et longitudinales en leur sein, on aboutit à certains constats. La problématique majeure de la stratégie d'une organisation est moins l'analyse ou même la décision stratégique que la laborieuse mise en œuvre de la stratégie. Celle-ci met en évidence tous les obstacles petits ou grands, les conflits, tensions, querelles, controverses, débats, états d'âme contradictoires qui règnent dans une organisation ou une entreprise. Ces obstacles pour la faisabilité de la décision constituent des facteurs d'échec importants des stratégies d'entreprises. Par contraste avec l'idéal type de l'action stratégique de l'entreprise ou de l'organisation telle qu'on se la représente, c'est souvent la conduite de stratégies individuelles d'acteurs (Pavé, 1994), de groupes d'acteurs, de clans, de réseaux (groupes de pression ou d'affinité), qui consomme une partie significative des ressources affectées à l'action dite stratégique, plutôt que la conduite rationnelle et disciplinée d'une stratégie agréée par l'ensemble de l'organisation⁵.

Observons ces phénomènes qui accaparent une grande partie des ressources et de l'énergie d'une organisation et efforçons-nous de tenir un discours scientifique cohérent.

De ce point de vue, la linguistique, la sémantique, le choix des mots clés sont des outils précieux pour le travail

4. Il convient de signaler que ces résultats ont été obtenus grâce à 1000 diagnostics d'entreprises et d'organisations, effectués dans 24 pays différents par les 300 chercheurs qui ont travaillé successivement dans notre équipe depuis vingt ans.

5. Ce phénomène est particulièrement pertinent pour les PME. Voir par exemple Pierre-André Julien et Michel Marchesnay (1991). *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME*, Université du Québec à Trois-Rivières.

scientifique. On observe que l'image produite par l'expression «la culture d'entreprise» constitue soit une erreur, soit une grave déformation, soit une hypocrisie machiavélique faisant croire à l'enquêteur, au chercheur, au thésard, qu'il existe une homogénéité suffisante dans l'organisation, alors que, au contraire, cette organisation se dérègle, peut-être se meurt, sous l'abondance des micropathologies conflictuelles qui la rongent.

Le management stratégique devrait exclure de son lexique la culture d'entreprise au singulier. S'il devait retenir la notion nébuleuse et floue de culture, il faudrait, à tout le moins, l'utiliser systématiquement au pluriel. Le chercheur d'intention scientifique, dans ce domaine, se devrait d'étudier les cultures de l'entreprise, les difficultés et les conditions de cohabitation des microcultures au sein de l'organisation.

De ce point de vue, une voie nous paraît très féconde pour tenter de relier la notion de stratégie d'acteurs, chère à certains sociologues, et la notion de stratégie d'entreprise (Savall, 1993b; Savall et Martinet, 1979). En effet, si l'on admet que le management stratégique d'une organisation consiste à fédérer des stratégies d'acteurs dans une stratégie résultante que l'on dénommera stratégie d'entreprise, on perçoit que la notion de stratégie d'alliance des acteurs est utile pour comprendre les processus stratégiques au sein de l'entreprise, sachant qu'un des mécanismes efficaces des stratégies d'alliance est la négociation. Négociation de pouvoir, insiste le sociologue, négociation d'enjeux économiques et financiers, insistent l'économiste et le gestionnaire. Il convient d'ajouter la négociation de la compatibilité des microcultures inhérentes aux acteurs stratégiques qui s'efforcent de construire une alliance.

Une telle représentation de la vie réelle ou observable des organisations montre que l'utilisation de la notion singulière de la culture d'entreprise n'est ni cohérente, ni pertinente, ni efficace, puisqu'elle éloigne le travailleur scientifique de son objet d'étude, qui doit englober l'étude des conflits interculturels à l'intérieur même d'une entreprise.

L'expression «la culture d'entreprise» est pertinente seulement dans une certaine théorie de l'entreprise, celle qui met insidieusement hors la loi le conflit comme moteur de la vie des organisations et qui postule implicitement qu'une organisation est naturellement en état de consensus opératoire, de cohésion et d'homogénéité par rapport à son objet, sa vocation et son métier, bref dans les théories implicitement normatives qui dominent dans certaines écoles de pensée du management stratégique.

La place respective du sens et des outils dans la pensée et l'action stratégiques

On observe souvent une opposition entre les promoteurs du sens et les défenseurs des outils. Cette opposition nous paraît de même nature que celle qui voit s'affronter les

partisans de la modélisation dure mathématique (évocation dominante du mot clé outil) et les partisans d'une conception plus molle, plus floue, plus informelle, qui insiste davantage sur le sens, les valeurs, le pouvoir, la politique, l'éthique, la psychosociologie et plus récemment les sciences cognitives. Il est remarquable de constater avec quelle persévérance les chercheurs du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris, du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique, notamment Riveline, Moisdon, Berry, Girin (Riveline, 1985; Moisdon, 1994; Berry, Moisdon et Riveline, 1978; Girin, 1981), qu'on ne peut suspecter d'ignorer la modélisation mathématique, s'efforcent de convaincre le monde académique des sciences sociales des excès et de l'imprudence de l'utilisation abusive et terrorisante des mathématiques dans les domaines, complexes, des sciences sociales.

Cette classification rustique en deux courants de pensée est critiquable. Elle permet cependant d'éclairer la question que nous soulevons ici. L'opposition entre sens et outil est dépourvue de fondement et, en outre, nuisible. La production de sens et sa transmission empruntent des outils d'une certaine nature, probablement plus pédagogiques, d'essence plus littéraire, faisant appel davantage à la réflexion, à la sensibilité, à l'émotion et à l'éthique, qu'à des algorithmes, fussent-ils de nature qualitative. La phobie souvent inhibée ou implicite de ce courant de pensée pour la modélisation, la formalisation d'outils nous paraît d'essence passionnelle et ne résiste pas longtemps à la réflexion approfondie. À l'opposé, les promoteurs d'outils, aussi bien dans la pensée que dans l'action stratégiques, pourraient laisser croire que ces outils sont neutres, voire dépourvus de sens et ce, en connivence avec certains utilisateurs praticiens qui, obnubilés par la recherche d'outils efficaces, sont très réticents vis-à-vis de l'explicitation du sens que véhiculent les outils qu'ils manipulent.

Or, les outils ont été forgés avec du sens. Ce sens est souvent implicite et méconnu, ou ignoré par l'utilisateur. Il convient donc d'explicitier davantage le sens incorporé dans les outils, de révéler les hypothèses implicitement normatives que contiennent les outils (Perroux, 1970). Ensuite, l'utilisation des outils se fait aussi avec du sens qui oriente et guide le mode d'emploi des outils. Le sens est dans l'outil mais aussi autour de l'outil, dans le maniement de l'outil par les humains.

De ce point de vue, l'opposition entre les partisans de processus stratégiques plus informels et les partisans de processus codifiés paraît dommageable pour le progrès scientifique du management stratégique (Côté, 1996). Une synthèse dialectique entre ces deux courants de pensée nous paraît indispensable et urgente. Ainsi, J. Lauriol, dans une récente étude approfondie d'une cinquantaine d'ouvrages de langue française relatifs à la stratégie d'entreprise (Lauriol, 1996), a identifié deux représentations dominantes de la stratégie :

- La première regroupe les ouvrages qualifiés par Lauriol «ouvrages de positionnement-pragmatiques»: la stratégie est vue comme «un ensemble d'objectifs organisés dans un plan; elle exprime l'intention de la firme, qui est celle de la recherche de l'adaptation aux caractéristiques d'un milieu, à partir de l'activation d'avantages concurrentiels qui doivent lui permettre d'accéder à une position dominante». La rationalité des acteurs est de nature substantive: ordonnancement des préférences pour atteindre un niveau de satisfaction.
- La seconde regroupe les ouvrages dit «ouvrages de perspective théoriques». La stratégie y est considérée comme «un principe d'action, générateur de stratégies et de logiques d'action dans lesquelles s'actualisent et se transforment des scénarios et des représentations stratégiques». La rationalité des acteurs est de nature procédurale, heuristique, cherchant à imaginer, créer ou exploiter le champ des possibles, plutôt que d'en subir les contingences.

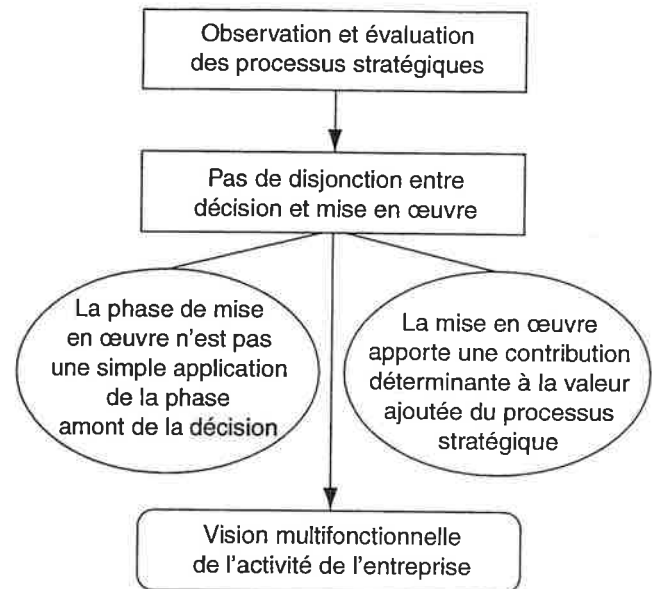
La rupture stratégique : décision/mise en œuvre

La littérature académique et la pratique professionnelle distinguent habituellement analyse et décision, mais sans établir de rupture entre ces deux phases du processus stratégique⁶. En revanche, on disjoint souvent, explicitement ou par omission, les phases de décision et de mise en œuvre, dans une sorte de discontinuité de la pensée qui provoque un effet de rupture cognitive dans la concaténation des idées. Or, l'observation et l'évaluation des processus stratégiques montrent que la phase de mise en œuvre n'est pas une simple application de la phase amont de la décision, qu'il suffirait de planifier et de contrôler. La mise en œuvre stratégique apporte une contribution très importante, voire déterminante, à la valeur ajoutée du processus stratégique. Des actes à contenu stratégique sont inclus dans la mise en œuvre, qui enrichissent et donnent toute sa substance à ladite décision, au point de l'amender et de l'infléchir considérablement (Hafsi et Toulouse, 1996; Savall et Zardet, 1994).

En conséquence, la connaissance scientifique rigoureuse en matière de stratégie exige que l'on ne crée pas de disjonction entre ladite phase de décision et ladite phase de mise en œuvre dans les travaux de recherche (Gervais, 1995). Le management stratégique, vision multifonctionnelle par excellence de l'activité de l'entreprise, s'accommode mal d'une approche analytique par trop séparatiste. S'il est légitime que l'on encourage les chercheurs à circonscrire leur objet d'étude, il est en revanche impertinent de les inciter à mutiler l'objet étudié (figure 2).

L'étude de la littérature en management stratégique montre que le processus stratégique est souvent considéré comme une fonction linéaire du temps, dans une logique

FIGURE 2



parfois simpliste où l'analyse précède la formulation et la décision, laquelle précède la mise en œuvre que l'on suppose contrôlée, sinon évaluée. L'observation scientifique approfondie des processus stratégiques nous incite à envisager ces processus de façon plus systémique et plus complexe, dans une approche résolument heuristique (Savall, 1979, 1993b; Savall et Martinet, 1979). L'introduction d'une fonction dynamique du temps dans l'analyse du processus stratégique montre que, tandis que se prépare et se prend la décision stratégique, l'analyse se poursuit, les projets stratégiques concurrents au sein de l'organisation poursuivent plus ou moins discrètement leur chemin... Entre-temps, le long processus de mise en œuvre se trouve accompagné d'une nouvelle phase d'analyse dénommée veille stratégique. Ainsi, plusieurs sous-processus (cachés?) se superposent, s'enchevêtrent, s'imbriquent ou se combattent autour d'un processus stratégique apparemment unique et lissé (visible). On observe également que la longue phase de mise en œuvre est un processus de découverte d'informations à vocation stratégique, que les acteurs stratégiques n'oublient pas de réinjecter au cours de nombreuses microdécisions de pilotage stratégique (Avenier, 1985). L'ensemble cumulé de ces microdécisions aboutit à une véritable décision stratégique, sensiblement différente de ladite décision initiale. Il conviendrait de représenter schématiquement cette imbrication des différentes phases enchevêtrées. Chaque période du processus stratégique n'est pas homogène par rapport à une phase, mais contient en son sein toutes les phases, dans des proportions variées et des dosages évolutifs (figure 3).

La réalité, plus complexe que les schémas théoriques, se trouve représentée par des phases successives, chacune dénommée par son contenu dominant, mais sans exclure totalement d'autres contenus. Cette représentation a le

6. Voir la synthèse proposée par Paturel (1997). Voir Tarondeau (1996) sur le processus stratégique appliqué au choix des systèmes de production.

FIGURE 3

L'imbrication des opérations du processus stratégique

analyse (A)	ANALYSE	analyse	analyse	analyse	analyse	analyse
formulation (F)	Formulation	FORMULATION	formulation	formulation	formulation	formulation
décision (D)	Décision	décision	DÉCISION	décision	décision	décision
planification (P)	planification	planification	Planification	PLANIFICATION	planification	planification
mise en œuvre (M)	mise en œuvre	mise en œuvre	Mise en œuvre	mise en œuvre	MISE EN ŒUVRE	mise en œuvre
contrôle (C)	contrôle	contrôle	contrôle	contrôle	contrôle	CONTRÔLE

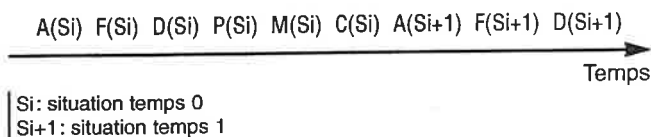
→ Temps

mérite de suggérer les nombreuses interférences, voire les conflits qui caractérisent le processus de management stratégique. La gestion des conflits, des tensions et des divergences stratégiques doit trouver sa place légitime dans le domaine de la connaissance scientifique en stratégie.

Il conviendrait aussi de millésimer les différentes phases successives, en simplifiant ainsi (figure 4) :

FIGURE 4

Le processus stratégique millésimé



On voit que paradoxalement la phase de mise en œuvre M(Si) précède la phase de décision D(Si+1), ce qui s'explique parfaitement si l'on admet qu'une phase de mise en œuvre comporte aussi une phase d'analyse et de reformulation à incidence décisionnelle. C'est une raison supplémentaire pour que l'on s'efforce d'étudier les processus dans leur globalité complexe sans les réduire et les déformer, sous peine d'énoncer des contre-vérités scientifiques. Les différents stades ont une contribution à la création de valeur ajoutée de l'activité stratégique (analyse, décision, mise en œuvre, évaluation...). Si la mesure de cette contribution paraît difficile, voire non pertinente, l'étude qualitative de l'ensemble des quatre composantes et de leurs interactions sera toutefois porteuse de connaissances d'intention scientifique.

Articulation introversion/extraversion de la stratégie

Malgré quelques excès de ce que certains ont appelé le constructivisme béat, la mode cognitiviste ou la panacée de l'apprentissage organisationnel, il faut reconnaître que ces notions marquent un progrès dans la compréhension des phénomènes de l'activité stratégique par rapport à une

vision plus classique, encore dominante, qui sépare trop nettement l'entreprise et son environnement, tout en reconnaissant qu'il existe entre eux des interactions⁷.

Il convient de souligner que les acteurs stratégiques secrètent des images représentant d'une certaine manière l'environnement pertinent, et qu'ils manipulent ces images dans l'élaboration de projets stratégiques, dans leur communication et dans le processus d'adhésion de leurs collaborateurs (Wickham, 1995).

L'environnement externe (et interne d'ailleurs) n'a pas d'existence en soi. Il est présent dans l'esprit des acteurs stratégiques uniquement par le biais d'un jeu d'images. Par exemple, la menace stratégique pesant actuellement sur les activités d'entreprises françaises telles que la poste, les télécommunications ou les banques, a fait l'objet de scénarios stratégiques lucides depuis près de vingt ans. Or, les cadres de la poste ne partagent vraiment cette menace que depuis trois ans à peine, soit plusieurs années après la réforme de la poste décidée par le gouvernement et votée par le parlement. Chez France Télécom, il est surprenant de constater qu'aujourd'hui encore cette menace n'est pas vraiment partagée par le personnel, du fait non seulement de l'action de certains syndicats mais aussi du désarroi et de l'incrédulité de l'encadrement. Dans les banques, la croissance puis le maintien de taux d'intérêt très rémunérateurs ont permis à l'ensemble de leurs personnels, y compris les dirigeants, de repousser, plus ou moins consciemment, le spectre des plans sociaux massifs que l'accélération de l'automatisation risque de provoquer.

L'activité stratégique apparaît comme un mouvement en spirale ayant deux composantes dialectiques. L'introversión traduit l'intériorisation et partant l'appropriation d'une certaine image de l'environnement par les acteurs de l'organisation. Quant à l'extraversion, elle consiste en une propulsion, vers l'extérieur, du projet et de l'action stratégique

7. Voir le récent ouvrage montrant cette relation interactive, de Sabine Urban et Serge Vendemini (1995).

préparés à l'intérieur de l'organisation au moyen des potentiels de ressources, de compétences et de patrimoines matériels et immatériels, autrement dit avec l'énergie ou force stratégique de l'entreprise. Entre ces deux mouvements, apparemment antagoniques mais couplés, une mystérieuse boîte noire de phénomènes encore peu étudiés mériterait des travaux de recherche utiles pour alimenter la théorie et la pratique.

Obstacles pour la qualité d'intention scientifique dans les recherches en stratégie

Existe-t-il une guérilla entre l'université et l'entreprise?

La tentation du chercheur est de livrer à son environnement (la société) les résultats de ses investigations et de laisser à d'autres, hommes du conseil et de la décision dans la nation comme dans l'entreprise, le soin d'y puiser les idées ou les théories qui feront progresser l'activité technique, économique et sociale. Mais le chercheur n'est-il pas responsable vis-à-vis de la société des moyens qui lui sont alloués, publics ou privés, financiers et humains, ainsi que de l'usage qui sera fait de ses découvertes, ou plus modestement de ses résultats⁸?

Pour qui donc écrit le chercheur ?

Les enseignants-chercheurs sont aujourd'hui confrontés à une banalisation de la diffusion des connaissances dans des espaces et des populations de plus en plus vastes. Cette propagation de l'éducation et de la formation produit des effets paradoxaux résultant de l'action des enseignants et des chercheurs, tels que :

- Une modification de la répartition de la connaissance.
- Une propagation de la capacité de penser, réfléchir, produire des connaissances : les apprenants, les enseignés, les formés sont devenus des « concurrents modernes »⁹ des enseignants-chercheurs. Ainsi, en gestion, les formés deviennent un jour cadres ou dirigeants d'entreprise, maîtrisant alors, en le pratiquant, un savoir-faire parfois très complexe et spécialisé. Certains d'entre eux deviennent même parfois intervenants à l'université ou dans une école supérieure de gestion.
- Une mutation de l'environnement du secteur de la recherche, des établissements d'enseignement et de formation, des enseignants-chercheurs eux-mêmes, se traduisant par une montée de l'exigence des clients-apprenants.

- Une mutation des marchés et des clients : les jeunes sont aujourd'hui alimentés par de multiples sources éducatives alternatives, et des adultes dotés d'une expérience professionnelle longue et dense se trouvent dans un processus de formation permanente. Ce sont de nouveaux clients à part entière pour l'université. Or, on observe une certaine condescendance paradoxale et imprudente de la part des intellectuels et des enseignants-chercheurs vis-à-vis du monde professionnel.
- L'obsolescence plus rapide des connaissances (théories ?) et des produits de formation (notamment le retard dans l'utilisation des nouvelles technologies éducatives) dans une partie de l'enseignement supérieur.

Quels sont les scénarios stratégiques possibles pour l'université ?

On peut, dans une première esquisse, imaginer trois scénarios pour le devenir de l'université :

- Le premier, celui de la « répression du monopoleur rétrograde », consisterait en un durcissement de l'exigence académique pour renforcer la différenciation des produits académiques (formations diplômantes) vis-à-vis des concurrents. « Si vous voulez obtenir des diplômes, passez par nos fourches caudines. » Ce scénario aboutirait à terme à un conflit de l'université avec son environnement économique et social et à la perte de sa crédibilité et de sa raison d'être. On peut imaginer que, dans ce cas, la science se fera en grande partie ailleurs qu'au sein de l'université, grâce à la réussite paradoxale de cette dernière. En effet, ayant réussi à diffuser ses produits, ses savoir-faire, l'université aura réussi du même coup à construire et renforcer ses propres concurrents, à créer des potentiels humains et immatériels qui se trouvent d'ores et déjà disséminés dans son environnement.
- Un second scénario, celui de l'« adaptation-évolution-banalisation du système d'éducation » consisterait à apporter une réponse directe au marché, et aboutirait à l'alignement de l'université sur le marché, d'ailleurs hétéroclite, de la formation. Cette perte d'âme, d'identité, d'apports spécifiques (« Venez à l'université, nous faisons aussi bien ou la même chose que nos concurrents ») serait un piège stratégique pour l'université du fait de l'affaiblissement, puis de la disparition de la valeur ajoutée discriminante de ses produits, de la grave perte d'image et de positionnement stratégique favorable qui en résulterait.

On peut aussi suggérer et espérer un troisième scénario, celui de la « progression de l'interactivité stratégique offre/demande » fondée sur le développement de l'innovation scientifique, le recul de l'académisme conformiste, l'innovation pédagogique, le dialogue interactif et créatif entre offreurs et demandeurs, la réduction du fossé entre l'université et son environnement. Cela pourrait produire une réhabilitation de la situation stratégique de l'université

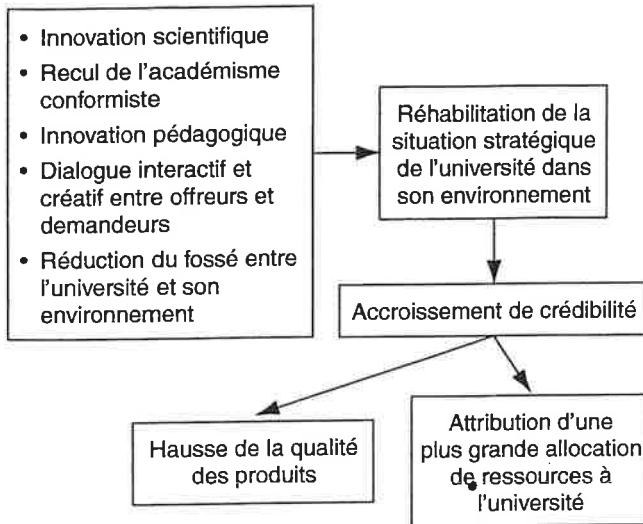
8. Voir aussi le livre découpant d'un universitaire, Bernard Maris (1991).

9. Les « concurrents modernes » sont des concurrents qui sont par ailleurs des coopérants partiels dans des alliances ciblées, partielles ou provisoires : stratégies d'alliances, de réseau... observables aujourd'hui dans des industries telles que l'armement et l'espace... et dans bien d'autres secteurs d'activité.

Voir aussi par exemple B. de Montmorillon (1986).

FIGURE 5

Scénario de la «progression de l'interactivité stratégique offre/demande»



dans son environnement, un accroissement de crédibilité entraînant une hausse de la qualité des produits et l'attribution d'une plus grande allocation de ressources à l'université (figure 5).

Une telle stratégie inciterait à mieux réfléchir au statut épistémologique du «terrain» dans les recherches en sciences de la gestion. L'entreprise serait alors un véritable creuset cognitif pour forger, tester et acclimater, par une alternance entre conceptualisation et expérimentation, des concepts originaux, et non un simple terrain alibi, à la vogue dans le discours académique actuel de notre discipline, et soi-disant favorable au terrain (Jameux, Meschi et Moscarola, 1996; Lauriol, 1996; Savall et Zardet, 1996a).

Une analyse très intéressante¹⁰ portant sur un grand nombre d'articles français en management stratégique écrits au cours des cinq dernières années a été faite dans le cadre de la Commission Recherche Doctorale de l'AIMS: Castagnos, Boissin et Guieu montrent qu'une majorité d'articles contient désormais des données empiriques (informations collectées en entreprise, ou illustrations issues de la vie économique). Mais, pour plus de 80 pour cent de ces articles, l'étude montre un rapport d'extériorité au terrain, au sens du chercheur qui «ne met pas les pieds» dans l'entreprise ou l'organisation. Seulement 10 pour cent des contributions relèvent d'une étude, d'une recherche-action ou d'une recherche-expérimentation. La principale conséquence est la suivante: les données empiriques collectées sont davantage des discours sur l'objet virtuel étudié

que des pratiques observables des acteurs et des entreprises. *A fortiori*, les écarts entre pratiques et discours sont très mal repérés.

Dans le même esprit, une vaste enquête¹¹, réalisée dans le cadre de la Commission Recherche Doctorale de l'AIMS¹² en 1995 et 1996 auprès de professeurs encadrant des thèses en stratégie et de doctorants en stratégie, a montré l'ambiguïté de la relation du chercheur avec le terrain: c'est un sujet de forte préoccupation des doctorants. Le statut du terrain dans la construction de la thèse inquiète parfois les doctorants et les amène à s'interroger. L'enquête fait ressortir que de nombreux doctorants ne conçoivent pas de faire une thèse sans données de terrain, sans confrontation à des matériaux de première main tirés des entreprises. Mais on note que, selon les directeurs de recherche, ce n'est pas un critère essentiel de qualité d'une thèse. La question du dosage des matériaux de terrain dans la thèse est une réelle pomme de discorde au sein de la communauté académique. Toutefois, un débat ou des controverses ne sont pas pour autant ouvertement amorcés. Or, ils permettraient d'accomplir des progrès, par exemple en définissant clairement une typologie des différentes méthodes de recherche scientifique admises sans arrière-pensée par l'ensemble de la communauté scientifique.

Séjourner dans l'organisation un temps suffisant pour observer des «choses» authentiques et y entrer en négociant avec l'entreprise un projet de recherche-intervention nous paraît être une condition *sine qua non* de progrès de la recherche d'intention scientifique en gestion. Il est nécessaire de développer des recherches finalisées, pour que l'enseignant-chercheur soit coproducteur ou coïnciprateur de nouvelles pratiques sociales en management stratégique, en gérant la synergie d'une articulation entre consultance et recherche. La neutralité du chercheur nous paraît être un paradigme illusoire et dépassé. Le progrès de la connaissance en management stratégique implique que les enseignants-chercheurs acceptent la pluralité et la complémentarité des problématiques et cessent d'opposer dans la pratique de la recherche la visée utilitaire et l'analyse critique. En effet, la puissance cognitive de la recherche-expérimentation prend ses racines dans une conception non méprisante du terrain, premier lieu pour produire de la connaissance scientifique en gestion. Les acteurs-praticiens (entreprises, consultants...) sont producteurs de connaissances spécifiques concrètes, tandis que les acteurs-producteurs de pensée produisent des connaissances génériques et abstraites, qualifiées parfois abusivement de théories. Les premiers ont un objectif de production de connaissance faible

10. Voir Jean-Claude Castagnos, Jean-Pierre Boissin et Gilles Guieu (1996). *Revue francophone et recherche en stratégie*, rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, juin 1996, 24 p. et l'article portant le même titre, en cours de parution dans la revue *Sciences de Gestion*, coll. Économies et Sociétés, 1997.

11. Voir Henri Savall et Véronique Zardet (1996). *Les pratiques d'encadrement des recherches doctorales en stratégie. Résultats d'enquêtes 1995-1996*, Rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, juillet, 16 p.

12. Cette commission présidée par Henri Savall est composée de: Claude Jameux (Annecy), Robert Paturol (Grenoble), Jacques Lauriol (Toulouse), Gianluca Colombo (Milan), Alain Desreumaux (Lille), Michel Kalika (Poitiers), Michel Marochesnay (Montpellier), Joan Mundet Hiern (Barcelone), Sabine Urban (Strasbourg) et Véronique Zardet (Lyon).

contrairement aux seconds, tandis qu'ils ont un objectif élevé d'actions touchant directement aux enjeux économiques et sociaux, contrairement aux seconds. Comment rapprocher ces deux objectifs et ces deux types d'acteurs? Tel est le défi que s'efforce de relever le troisième scénario. En corollaire se pose la question du langage utilisé par les enseignants-chercheurs. Le chercheur doit-il s'efforcer de se faire comprendre au-delà du milieu académique, au moyen d'un langage moins hermétique, *a fortiori* dans les sciences humaines et sociales... auxquelles appartient le domaine de la gestion?

À propos du langage : pédagogique ou scientifique ? concret ou abstrait ?

Il ne s'agit ici ni de chercher à opposer activité pédagogique et activité scientifique, ni de chercher à les confondre. On peut considérer que l'activité scientifique désigne la production de connaissances consistant d'abord à classer les éléments puis à élaborer des règles de liaison (Granger, 1955) entre ces éléments de connaissance («si A...alors B...»). L'activité pédagogique désigne quant à elle la transmission de connaissances préidentifiées. Mais en sciences sociales particulièrement, le processus de travail scientifique emprunte et comporte des séquences pédagogiques, notamment dans les phases de validation des éléments de connaissance.

Le discours, le langage des enseignants-chercheurs est souvent abstrait, générique, parfois jugé ésotérique, alors que celui des praticiens est *a contrario* concret, spécifique, souvent jugé trivial. Cette opposition rend la communication et la compréhension très difficiles et, partant, limite l'interaction¹³. Il est probable qu'un langage mixte académique et professionnel, négocié entre les deux parties et donc doublement acceptable, serait plus fécond et plus puissant, tant le discours abstrait réduit aujourd'hui la stimulation de l'attention et des actes. Pour accroître l'efficacité pédagogique et la crédibilité des enseignants-chercheurs face aux dirigeants d'entreprise, il est nécessaire de réduire le langage ésotérique au profit d'un discours plus accessible aux autres acteurs dans l'environnement de l'université. Il convient aussi de considérer que le résultat de la recherche fondamentale, c'est une connaissance nouvelle qui sera source de très nombreuses applications... et non un discours abstrait et spéculatif, éloigné de toute utilité sociale.

Quelques obstacles à la connaissance scientifique

La rigueur scientifique exige que le chercheur ne traite que des informations ayant un niveau de qualité suffisant. Ce critère peut être assimilé au degré de signification des informations collectées dans le processus de recherche. La signification est la relation entre l'objet ou le fait à représenter et à analyser, et l'image produite pour le représenter.

Cette image peut être qualitative (exprimée par des mots clés), ou quantitative, exprimée par des nombres. Il y a donc, chaque fois, imperfection dans la représentation du réel observable, puisqu'il y a déperdition de signes. On obtient en outre un accroissement de la stimulation quand on parvient à exprimer sous forme d'unités monétaires certains types de phénomènes préalablement quantifiés en unités physiques variées.

La première difficulté de la forme qualitative, c'est qu'elle est imparfaite parce qu'elle introduit l'ambiguïté ou du moins la plurivalence sémantique, le même mot ayant des contenus très différenciés selon les acteurs. La deuxième difficulté provient de la volatilité, c'est-à-dire de l'instabilité, dans le temps, du contenu ou de la définition. Les acteurs sont versatiles, parce que tirillés par des événements complexes et nombreux qui rendent leur vision du moment très partielle et partant très fluctuante. Quant à l'expression quantitative, sa difficulté tient à l'hétérogénéité des indicateurs, à la variété des unités de mesure qui soulèvent de sérieuses difficultés pour agréger des données et pour élaborer une synthèse formelle. La difficulté dans l'ordre des indicateurs financiers porte sur la détermination des fonctions de coûts et de performances, qui est quasiment impossible pour certains phénomènes ou qui exige une investigation très onéreuse.

Le chercheur a une haute responsabilité vis-à-vis de la qualité des informations qu'il traite. Un contrôle rigoureux de la signification des informations recueillies est donc nécessaire. Ainsi, la vulnérabilité du chercheur est grande dans les enquêtes qu'il effectue, du fait d'un manque de fiabilité des informations qui constitueront la matière première du travail scientifique. Toute recherche soulève la question singulièrement pertinente en sciences sociales de la fiabilité des informations traitées, en termes de sincérité et d'authenticité.

Une information est sincère lorsque l'informateur exprime une idée signifiante de son point de vue. Or, son point de vue est instable dans le temps et dans l'espace. Deux phénomènes affectent la sincérité : l'amnésie des acteurs (oubli, omission involontaire ou subconsciente) et la confusion entre l'effet stratégique du discours, ou effet projectif, et l'effet descriptif d'un objet aujourd'hui observé. Ainsi, la différence est avérée entre le comportement des matériaux, observé par le chercheur, sous l'action d'un phénomène mécanique ou chimique et le comportement d'un dirigeant de PME au cours d'un entretien de recherche sur la veille stratégique ! Ainsi, nous avons très souvent constaté ce phénomène de versatilité au cours des nombreuses enquêtes que nous avons réalisées auprès de dirigeants dans différents domaines du management stratégique : les processus de changement, la veille stratégique, les stratégies de certification et d'assurance qualité dans les PME-PMI...

À titre d'exemple, que faut-il penser des informations recueillies dans ce type d'enquêtes, sur des questions telles

13. Sur la difficulté des interactions entreprise-université, voir Alain Noël (1996).

que: poursuivez-vous une stratégie de croissance externe depuis quelques années? Un chef d'entreprise a répondu oui car il a obtenu des réussites. Son homologue dans une autre entreprise répond non car il n'a connu que des échecs et s'apprête à changer de stratégie. Dans le temps toujours trop court imparti à ces entretiens, le chercheur va-t-il disposer des clés de décodage qui lui permettront d'interpréter correctement les informations de ses interlocuteurs, et de détecter que ces deux chefs d'entreprise auraient dû répondre de la même manière, affirmativement, à la question posée?

Il en va de même pour des questions telles que: avez-vous une stratégie de partenariat avec vos clients? quels sont les résultats des alliances?

La question pourrait paraître, à tort, se poser surtout en matière de méthodologie qualitative. En fait, elle se pose tout autant pour les recherches quantitatives, car les informations quantitatives recueillies par les chercheurs sont tout autant entachées de défaut de qualité (Perroux, 1970)¹⁴. Ainsi, les travaux d'analyse financière supposent implicitement que les données et résultats comptables sont sincères et véritables. Or l'observation approfondie des pratiques d'entreprise en matière de contrôle de gestion montre que, selon que l'on dispose du bilan et compte de résultat après clôture ou après le rapport des commissaires aux comptes, les ajustements de provisions et d'amortissements, au demeurant parfaitement légaux, peuvent inverser significativement le sens et le quantum du résultat financier de l'entreprise, qui sera pourtant considéré indûment comme une donnée incontestée dans toute la suite du travail scientifique en matière de théorie financière. Quel crédit peut-on accorder aux résultats d'analyses comptables et financières parfois sophistiquées reposant sur une telle fragilité des données originelles, qu'un théoricien de la finance s'apprête à traiter, sans vérifier leur degré de signifiante, c'est-à-dire leur qualité?

Sous prétexte qu'il est laborieux d'authentifier les informations auxquelles il accède, le chercheur ne saurait renoncer à ce travail scientifique, élémentaire mais primordial, de contrôle de qualité des matériaux et informations qu'il traite. Il devrait donc effectuer préalablement un contrôle de signifiante des informations à traiter, ce qui exige une investigation coûteuse rarement satisfaite.

À titre d'exemple, quelques techniques permettent de réduire certains biais ou défauts de qualité (Savall, 1986), telles que des entretiens plus approfondis, par une durée plus longue et des itérations successives comportant un retour de l'enquêteur vers les mêmes acteurs-sources. Cette technique peut être combinée à un procédé très efficace, celui des entretiens à vocation contradictoire organisés avec

différents acteurs dans l'entreprise, et suivi d'un effet miroir, obtenu au moyen d'une présentation des résultats provisoires aux informateurs pour validation et amendement. En effet, la matière des informations collectées en management stratégique est singulièrement composite et volatile, car elle mêle des faits actuels, des faits passés, des projections et des opinions instables.

Aussi, la recherche-intervention constitue-t-elle un processus récurrent de construction d'une stratégie de recherche visant à produire, collecter et traiter des informations de qualité contrôlée. Par cycles itératifs successifs, on accède progressivement à un certain niveau de fiabilité des informations. Celles-ci sont évaluées d'un double point de vue. D'une part en fonction du référentiel des effets recherchés par les acteurs eu égard à leurs enjeux au sein de l'organisation (impact organisationnel contingent) et, d'autre part, en fonction de la capacité à produire des connaissances relativement utilisables en dehors du contexte de cette organisation (production scientifique générique et exportable). Ce double effet est un des composants majeurs du principe que nous avons dénommé *de contingence générique* (Savall et Zardet, 1996d).

Les défauts de sincérité et d'authenticité sont aggravés dans le domaine du management stratégique du fait de la confidentialité des informations touchant aux processus stratégiques en cours ou à venir. L'un des obstacles sémantiques dans le discours des acteurs-informateurs est la confusion entre rêve/ambition/intention/décision/action de mise en œuvre stratégique. Un autre obstacle est la carence d'autoévaluation des stratégies par les acteurs-stratèges, à l'exception des rares entreprises qui ont recours à des séminaires annuels d'évaluation conjointe des réussites et des échecs de leurs réalisations stratégiques (apprentissage heuristique) avec participation de cadres et de dirigeants de plusieurs niveaux. Par conséquent, quel crédit peut-on accorder aux informations soutirées dans les entretiens toujours trop courts et dans les questionnaires, rarement bien renseignés, sur les effets des stratégies?

Le principe d'intersubjectivité contradictoire permet de pallier cette carence lorsque le chercheur construit un dispositif faisant participer différents acteurs à l'évaluation, sans se contenter d'un seul acteur-source. Les entreprises acceptent volontiers d'ouvrir leurs portes aux chercheurs, même dans ce domaine, lorsque ceux-ci produisent des synthèses utilisables par l'entreprise, qui constituent d'ailleurs aussi des matériaux scientifiques précieux pour le processus de recherche.

L'enchaînement des séquences d'itérations successives dans le temps constitue en outre une technique d'affinage et de validation des informations recueillies par le chercheur, dont le degré de sincérité, d'authenticité et, partant, de fiabilité s'accroît au fil de la recherche-intervention.

Dans le concert des acteurs qui s'intéressent au management stratégique, praticiens (entreprises et experts),

14. Voir aussi Riveline (1993) et la controverse entre Bernard Pras et Jean-Claude Moisdon (1981) dans leurs articles respectifs de la Revue *Sciences de Gestion*, n° 2 (collection Économies et Sociétés), «Approche qualitative ou approche quantitative?», «Réflexions méthodologiques à propos de l'article: Essai d'analyse du comportement des responsables des grandes entreprises envers le risque».

journalistes économiques et enseignants-chercheurs, le chercheur d'intention scientifique a intérêt à se démarquer des pratiques journalistiques nécessairement plus superficielles¹⁵. Sa valeur ajoutée dans ce concert provient en grande partie de la profondeur et de la plus grande rigueur de ses investigations. La légitimité sociétale de la recherche scientifique tient à l'existence de cette valeur ajoutée différentielle.

Remplacer l'impossible objectivité par l'intersubjectivité contradictoire

L'objectivité peut se définir comme le fait que, dans des conditions d'environnement physiques et socioculturelles données, des acteurs différents perçoivent des informations identiques ou analogues et les interprètent de façon analogue ou identique. L'environnement physique se compose d'éléments dits physiques; l'environnement socioculturel, quant à lui, fait référence à l'acquisition d'un langage partagé par un groupe d'acteurs-observateurs. Ainsi, l'énoncé «sous la pression de 760 mm de mercure, l'eau bout à 100 °C» peut être partagé, validé, vérifié à différents endroits de la planète par des acteurs qui partagent la signification des mots clés (pression, mercure, eau, bouillir) ainsi que des nombres clés (760 mm et 100 °C), ou leur traduction dans des langues naturelles (anglais, espagnol, japonais...) et des langages normés de métrologie (Pacioli, 1995) (système métrique/système anglais...).

Peut-on accéder à une telle objectivité en sciences de la gestion et dans le domaine du management stratégique? Nous rencontrons ici un obstacle cognitif fondamental: les sciences sociales sont par nature réputées différentes des sciences physiques et de la vie (Morin, 1980). Sous prétexte de différences ethniques et culturelles, on exagère la différenciation et l'on sous-estime trop souvent l'intersection des éléments communs. À titre d'exemple trivial, le sourire, le pleur, la douleur ont une fonction psychologique et sociologique, dont le noyau dur a une signification commune relativement universelle mais dont la périphérie dépend du contexte socioculturel (fréquence, impact social, etc.).

À côté de différences incontestables, il existe des éléments communs d'ordre structurel et comportemental. Le *principe de contingence générique* que nous proposons vise à reconnaître l'existence simultanée d'éléments communs, relativement stables dans l'espace transculturel, et relativement différents selon les structures mentales et culturelles locales. Les organes vitaux constituent les invariants de la morphologie humaine, toutefois leur fonctionnement subit l'influence des habitudes diététiques liées à la culture locale. La recherche scientifique gagne à développer aussi bien l'analyse des invariants souples, ou régularités «génériques», découverts dans la transversalité des espaces

culturels différenciés, que l'étude des spécificités des populations étudiées (principe de contingence). On pourrait accepter l'idée que les équipes et les programmes de recherche puissent choisir l'une ou l'autre dominante, à la condition qu'elles s'interdisent de nier l'existence de l'autre approche, et qu'elles respectent le principe de tolérance d'intérêt scientifique, souvent malmené dans la gestion des carrières académiques.

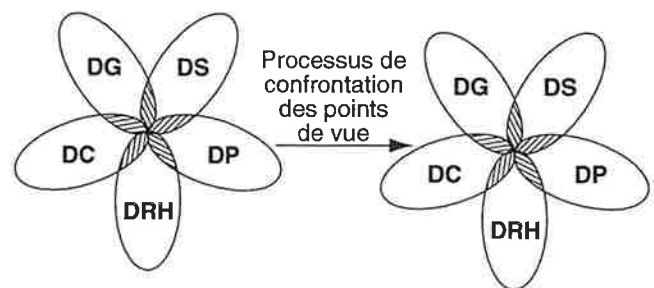
Il est possible de construire un dispositif destiné à se substituer à l'observation objective (Girin, 1986), impossible ou plus difficile en sciences sociales, en utilisant des techniques reposant sur les principes liés de diversité spatiale et de multiplicité des acteurs-observateurs.

En effet, la diversité des acteurs impliqués dans le processus de collecte d'informations à usage scientifique, ainsi que la variété des informations qu'ils secrètent, engendrent une forte probabilité qu'il existe des points de vue contradictoires. Les itérations successives entre les multiples acteurs et entre les informations variées recueillies permettent progressivement de rapprocher les points de vue sur un sous-ensemble des informations traitées (figure 6), en vue de constituer, à la fin du processus, une base de connaissances composée d'une base de règles et d'une base de faits (au sens de l'intelligence artificielle) qui soient relativement fiables.

Lorsque le chercheur ne partage pas le point de vue consensuel mais partiel représenté par l'intersection, du fait de son extériorité au groupe d'acteurs-informateurs, il organise une deuxième série d'itérations. On pourra admettre, au moins par convention, que lorsque le nombre d'acteurs-informateurs augmente, le degré d'objectivité relative augmente aussi. L'objectivité absolue serait alors définie comme la limite de cette valeur, lorsque le nombre d'itérations tend vers l'infini. Pour les besoins des sciences

FIGURE 6

Processus de rapprochement des visions et des informations des acteurs



DG : Direction générale
 DS : Direction de la stratégie
 DP : Direction de la production
 DRH : Direction des ressources humaines
 DC : Direction commerciale, etc.

15. Sur le problème de l'explication des méthodologies et de l'exhaustivité des matériaux cliniques, voir le très intéressant ouvrage de Nizet et Pichault (1995).

de la gestion, il n'est pas utile d'atteindre l'infini. Plus modestement, un nombre défini par convention comme «assez grand» suffira pour que le résultat obtenu puisse être jugé valide et utilisable, du moins *hic et nunc*.

• La multiplicité des acteurs-informateurs

Par exemple, si l'on veut cerner le point de vue des dirigeants d'un échantillon de 30 entreprises, on interviewera non seulement les dirigeants, mais aussi quelques autres acteurs localisés aux différents points de leur entreprise. On obtient ainsi une meilleure authenticité grâce aux recoupements organisés par le chercheur dans chaque entreprise, au cours d'une réunion de restitution-validation qui présente toujours une grande attractivité pour les acteurs interviewés. Un procédé alternatif peut être utilisé en cas de force majeure, consistant à simuler en laboratoire les confrontations entre acteurs à partir des documents disponibles. Le degré d'authentification des informations ainsi recueillies est toutefois moindre avec cette dernière technique.

- La variété des sources d'information consiste à combiner systématiquement les sources orales (entretiens), écrites (documents), et l'observation directe.

À cet effet, le chercheur négocie avec chacune des entreprises sa présence à l'intérieur de l'entreprise et son retour périodique à différentes étapes de son processus d'investigation. Ainsi une recherche solide mais légère dans 30 entreprises peut se faire en 30 journées d'entretiens au total, suivies de 30 séances de restitution-validation au cours de l'année qui suit. La validité des informations ainsi recueillies est meilleure. Le coût en temps reste très en deçà du budget-temps requis pour faire une thèse de doctorat dans les sciences de la nature et de la vie ! Le jeu n'en vaut-il pas la chandelle ?

Conclusion : pour une épistémologie intégrée ; pistes vers une production scientifique de qualité

L'épistémologie, réflexion critique constructive sur la production des connaissances, leur portée et leurs limites de signification, est ici conçue comme un outil d'assurance-qualité du travail scientifique qui soit véritablement intégré dans l'activité du chercheur, et non comme une réflexion éthérée et volatile sur ou à propos de la science. Notre hypothèse de travail est que l'intégration de la réflexion épistémologique dans l'élaboration des méthodes de recherche est plus efficace que l'adoption, sans examen critique préalable, de méthodes classiques (celles que l'on apprend en classe), que l'on se contenterait de contrebalancer par ailleurs, par une réflexion critique déconnectée des méthodes pratiques utilisées dans la recherche. Par exemple, il ne sert à rien, d'un point de vue épistémologique, de se lamenter sur la fragilité des discours que l'on traite dans les enquêtes sur les dirigeants d'entreprise, si à aucun moment on ne bâtit une méthode plus appropriée de

collecte de données incorporant des principes de rigueur épistémologique. Un dispositif fondé sur le principe de l'intersubjectivité, dans lequel on interviewe plus d'une personne par entreprise, et où l'on construit quelques itérations pour valider ces images en retour et susciter une nouvelle collecte de données, permet de réduire la fragilité de la sincérité et de l'authenticité des discours des dirigeants de ces entreprises. On construit aussi un dispositif d'authentification des informations traitées par le chercheur.

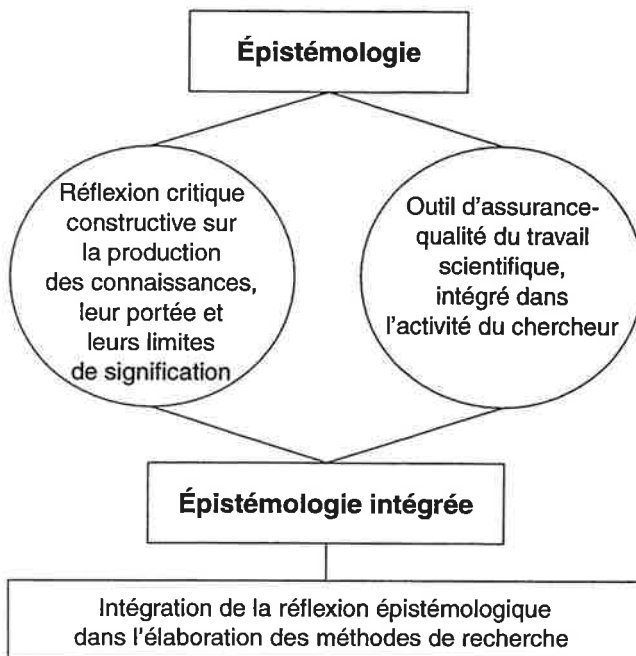
Ainsi, le chercheur soucieux de qualité scientifique peut construire un processus d'apprentissage méthodologique, en alternant des phases d'intériorisation et d'extériorisation. La phase d'intériorisation consiste pour le chercheur à s'imprégner de son objet de recherche et de ses matériaux en organisant des étapes concrètes d'observation, de collecte de données et de traitement dans une optique d'immersion dans son objet. La phase suivante dite d'extériorisation consiste, au contraire, à s'éloigner de l'objet, du champ et du milieu dans lequel le chercheur s'est immergé, pour bénéficier du point de vue critique que permet le recul. La lucidité épistémologique du chercheur d'intention scientifique se trouve améliorée au fil du temps par l'alternance de ces deux phases. Chacune s'enrichit des leçons tirées de la précédente.

Deux techniques principales peuvent contribuer à alimenter la phase d'extériorisation à dominante épistémologique : l'introspection et le dialogue avec d'autres acteurs, chercheurs et non-chercheurs, tels que enseignants, étudiants, praticiens, entourage. L'introspection peut s'appuyer sur une grille de lecture épistémologique comportant des critères tels que : variété des sources-soutiens d'information des acteurs, multiplicité des entreprises ou organisations, schématisation (convergences-spécificités) du résultat des traitements d'informations, expression-reformulation et validation des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives de la recherche, recherche des hypothèses implicites (normes implicites, idéologies et paradigmes cachés... volontairement ou, le plus souvent, inconsciemment). Une telle grille de lecture peut constituer une liste de contrôle de la qualité scientifique du processus de recherche.

Le dialogue avec autrui, notamment avec d'autres chercheurs, comporte deux séquences : l'absorption et la compréhension des idées et des résultats substantiels et méthodologiques de l'autre, puis une séquence comparative de rapprochement et de mise en correspondance des résultats provisoires capitalisés par le chercheur dans son activité propre et de ceux qu'il a captés au cours de son dialogue avec les autres acteurs, chercheurs et non-chercheurs.

L'épistémologie est ainsi conçue comme un outil de production de la connaissance scientifique intégré dans le processus de production, au même titre que l'autocontrôle (de qualité) en fabrication, et non comme une péroraison

FIGURE 7



intelligente, voire agréable et talentueuse. Celle-ci est souvent déconnectée de l'impératif de production de connaissances de qualité scientifique utilisables par d'autres acteurs que les seuls enseignants-chercheurs (figure 7).

Ces quelques propositions sont destinées à consolider le positionnement de la recherche d'intention scientifique dans le domaine du management stratégique (Dussauge et Noël, 1994), au moyen d'une stratégie volontariste des enseignants-chercheurs. Une telle stratégie proactive est résolument tournée vers l'amélioration de la qualité du produit *recherche scientifique* et de l'image des chercheurs-fournisseurs chez leurs clients naturels: institutions, entreprises, acteurs. Ceux-ci peuvent attendre de la part des chercheurs, des concepts, méthodes et outils permettant d'accroître la capacité de survie-développement des entreprises, des organisations et des emplois.

Bibliographie

- AUBERT-GARET, V. et collab. (1996). «Stratégies de réduction en croissance incertaine», *Revue Gestion 2000*, n° 2, Louvain-La-Neuve, mars-avril.
- AVENIER, M.-J. (1985). *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Éditions CNRS, 246 p.
- BERRY, M., *Technologies invisibles*, 1982.
- BERRY, M.; MOISDON, J.C.; RIVELINE, C. (1978). *Qu'est-ce que la recherche en gestion?*, publications du CGS (École des Mines de Paris) et du CRG (École Polytechnique), septembre, 27 p.

- CASTAGNOS, J.-C.; BOISSIN, J.-P.; GUIEU, G. (1996). *Revue francophones et recherche en stratégie*, rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, Actes de la Journée Recherche FNEGE, Paris, octobre.
- CHARNAY, J.-P. (1992). *Stratégie générative. De l'anthropologie à la géopolitique*, Presses universitaires de France.
- CHARPACK, G.; SAUDINOS, D. (1993). *La vie à fil tendu*, Paris, Éditions Odile Jacob, 232 p.
- CÔTÉ, M. (1996). *Enseignement de la PGA et de la stratégie: de 1908 à 1996*, pré-conférence AIMS, Montréal, septembre, 28 p.
- COVA, B.; WICKHAM, S. (1996). *Stratégies d'incertitude*, Economica, collection Management Socio-économique, 196 p.
- DAMASIO, A.R. (1995). *L'erreur de Descartes – La raison des émotions*, Paris, Éditions Odile Jacob, 368 p.
- DE GENNES, P.-G.; BADOZ, J. (1994). *Les objets fragiles*, Éditions Plon, 273 p.
- DE MONTMORILLON, B. (1986). *Les groupes industriels – Analyse structurelle et stratégique*, Paris, Economica.
- DÉRY, R. (1996). *La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie*, publié dans les Actes de la Journée Recherche en Gestion, Paris, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, 11 octobre.
- DESREUMAUX, A. (1996). «Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février.
- DUSSAUGE, P.; NOËL, A. (1994). «Développer la recherche en management stratégique», dans *La production de thèses en stratégie en France, 1991 – Perspectives en management stratégique*, tome 2, CETAI-HEC Montréal, Economica.
- GERVAIS, M. (1995). *Stratégie de l'entreprise*, Paris, Economica, 4^e édition.
- GIRIN, J. (1981). «Quel paradigme pour la recherche en gestion?», *Revue Sciences de Gestion*, coll. Économies et Sociétés.
- GIRIN, J. (1986). *L'objectivation des données subjectives*, colloque ISEOR-FNEGE «Qualité des informations scientifiques en gestion», Paris.
- GRANGER, G.-G. (1955). *Méthodologie économique*, Presses universitaires de France, 422 p.
- HAFSI, T.; TOULOUSE, J.-M. (1996). «Acquisitions et fusions: les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre», dans *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal, Éditions Transcontinental.
- JAMEUX, C.; MESCHI, P.-X.; MOSCAROLA, J. (1996). *La production de thèses en stratégie en France*, rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, actes de la Journée Recherche FNEGE, Paris, octobre.
- LAURIOL, J. (1996). *Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages de langue française (1990-juin 1996)*, rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, actes de la Journée Recherche FNEGE, Paris, octobre, 25 p., en cours de parution dans la *Revue Sciences de Gestion*, coll. Économies et Sociétés, Paris, 1997.

- LE MOIGNE, J.-L. (1993). «L'incongruité épistémologique des sciences de gestion», *Revue Française de Gestion*, n° 96 novembre-décembre, p. 123-135.
- MARIS, B. (1990). *Des économistes au-dessus de tout soupçon*, Paris, Albin Michel, 335 p.
- MARIS, B. (1991). *Les sept péchés capitaux des universitaires*, Albin Michel, 199 p.
- MARMUSE, C. (1995). *Politique générale*, Paris, Economica, 2^e édition, 592 p.
- MINTZBERG, H. (1995). *Les propos d'un «pur coton». Essai sur la problématique canadienne*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 94 p.
- MOISDON, J.C. (1994). «Recherche en gestion et intervention», *Revue Française de Gestion*, octobre.
- MORIN, É. (1980). *La méthode. La vie de la vie*, Seuil.
- NIZET, J.; PICHHAULT, F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur, 315 p.
- NOËL, A. (1996). *À la recherche de la stratégie perdue*, Les Cahiers des leçons inaugurales, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 9 octobre, 37 p.
- PACIOLI, L. (1995). *Traité des comptes et des écritures. Ouverture vers la comptabilité moderne*, Venise, traduction française par P. Jouanique, Éditions Comptables Malesherbes.
- PATUREL, R. (1997). «Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises», à paraître dans la *Revue Sciences de Gestion*, coll. Économies et Sociétés, Paris.
- PAVÉ, F. (1994). *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, colloque de Cerisy autour de Michel Crozier, Paris, Éditions du Seuil, 398 p.
- PERROUX, F. (1970). *Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie*, Cahiers de l'ISMEA, tome IV, décembre.
- PERROUX, F. (1973). *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas, 139 p.
- PERROUX, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Paris, Dunod, 274 p.
- PERROUX, F. (1979). *L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts «cachés»*, préface du livre de H. Savall, *Reconstruire l'entreprise*, Paris, Dunod, 275 p.
- PIAGET, J. (sous la direction de) (1976). *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie La Pléiade.
- RIVELINE, C. (1985). *Pour une ethnographie des organisations*, document de recherche.
- RIVELINE, C. (1993). *Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion*, cours École des Mines de Paris.
- RIVELINE, C. «Le dur et le mou», *Revue Gérer et Comprendre*.
- SAVALL, H. (1975). *Reconstruire l'entreprise*, Paris, Dunod, 275 p.
- SAVALL, H. (1979). *Rapport au Commissariat Général du Plan, 1979, sur la stratégie socio-économique*.
- SAVALL, H. (1981). *Work and people: an economic evaluation of job enrichment*, Préface de H.I. Ansoff, Oxford University Press.
- SAVALL, H. (1986). *Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs des organisations*, colloque ISEOR-FNEGE «Qualité des informations scientifiques en gestion», Paris, p. 207-282.
- SAVALL, H. (1993a). *Coûts cachés et récession économique*, actes du colloque «L'audit social au service du management des ressources humaines», Paris, Economica.
- SAVALL, H. (1993b). *Reconstruire l'entreprise*, Paris, Dunod, 273 p.
- SAVALL, H.; MARTINET, A.-C. (1979). «Stratégie socio-économique», *Revue Française de Gestion*, n° 21, p. 48-58.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1985). «Où va la recherche en gestion?», *Revue Française de Gestion*, n° 53-54, septembre-décembre, p. 242-269.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1986). «Les sciences de gestion: tendances actuelles», *Revue Le Courrier du CNRS*, reproduit dans la revue *Problèmes Économiques*, novembre.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1992). *Le nouveau contrôle de gestion*, Paris, Éditions comptables Malesherbes, 399 p.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1994). *La force stratégique d'une organisation: ou comment la mise en œuvre stratégique rétroagit sur les décisions et les intentions stratégiques*, note de recherche, décembre.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica, 517 p.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1996a). *Les pratiques d'encadrement des recherches doctorales en stratégie. Résultats d'enquêtes 1995 et 1996*, rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, actes de la Journée Recherche FNEGE, Paris, octobre.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1996b). *Panorama des publications scientifiques en management stratégique, 1990-1995*, rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale, actes de la Journée Recherche FNEGE, Paris, octobre.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1996c). *À qui profitent les stratégies d'assurance qualité? Essai d'analyse du partage de la valeur économique*, communication à la 5^e conférence internationale, AIMS, Lille, mai, 22 p.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (1996d). «La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive», *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, n° 1-2, p. 157-189.
- SÉGUIN, F. (1996). *De l'histoire cognitive à la lutte disciplinaire*, pré-conférence AIMS, Montréal, septembre, 13 p.
- TARONDEAU, J.-C. (1996). *La gestion de production*, Paris, Presses universitaires de France, 127 p.
- TAYLOR, F. et collab. (1995). *Organisation du travail et économie des entreprises*, textes choisis et présentés par F. Vatin, Paris, Éditions d'Organisation, 203 p.
- TESSIER, R.; TELLIER, Y. (1991). *Théories du changement social intentionnel, participation, expertise, contraintes*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 330 p.

- THÉPOT, J. (1995). *La modélisation en sciences de gestion ou l'irruption du tiers*, document de recherche, Strasbourg, LARGE.
- THOM, R. (1991). *Prédire n'est pas expliquer*, Flammarion, 2^e édition.
- URBAN, S.; VENDEMINI, S. (1995). *Alliances stratégiques et coopérations européennes*, De Boeck Université, (traduction anglaise: *European Strategic Alliances*).
- WEILLER, J.; CARRIER, B. (1994). *L'économie non conformiste en France au XX^e siècle*, Presses universitaires de France, 222 p.
- WICKHAM, S. (1995). «Stratégie participative et valorisation du capital humain», *Revue Française de Gestion*, n° 106, novembre-décembre, p. 108-109.