

# Réflexion sur la stratégie

par *Dominique Siegel*



**Dominique Siegel**

Maître de Conférences en sciences de gestion  
Enseignant-Chercheur,  
CESAG, Strasbourg et ERMMES, Toulon  
Responsable du Master Entrepreneuriat  
en PME en apprentissage,  
École de Management Strasbourg (EMS)  
Pôle européen de gestion et d'économie  
Université Robert Schuman, Strasbourg (France)

Dans son acception première, la stratégie semble inexorablement s'enfermer dans une logique incrémentale qui fait sienne le principe d'une situation acquise devant permettre d'y asseoir les évolutions futures. Or, c'est là qu'elle se trouve confrontée à une limite qui fait l'objet de la présente réflexion : celle d'être soumise à un carcan que représentent le vécu, les expériences, les connaissances accumulées, bref tout ce savoir sensé constituer la source du progrès. La prétention du développement suivant n'est autre que de présenter, dans une première partie, l'évolution de la pensée stratégique pour, dans une seconde partie, essayer de sortir la stratégie de son « entendement habituel », en nous livrant à une réflexion théorique devant aboutir à une autre approche de cette dernière. Cette réflexion se donne également comme objectif d'essayer de transgresser les diverses formes de rationalité que J. March a, naguère, attachées au processus de décision (rationalités contextuelle, des jeux des individus, de processus, adaptative, sélectionnée et a posteriori) pour aboutir à une autre forme d'apprentissage et de transmission du savoir. À travers les lignes qui suivent nous souhaitons contribuer à une réflexion qui se veut hybride, c'est-à-dire ne s'inscrivant pas entièrement dans le domaine épistémologique, ni dans le champ des travaux scientométriques auxquels il ne sera guère fait référence ici. De même, les allusions aux processus sociaux et psychologiques ne révolutionnent en rien les acquis en la matière depuis la Conférence-Programme de Pittsburg datant de 1978. Cependant, nous avons l'espoir, malgré une exégèse se déroulant aux limites des « référentiels » et, par conséquent, sujette à des critiques portant sur le caractère plus ou moins ambigu de celle-ci, que la réflexion stratégique puisse faire évoluer plus favorablement les entreprises « conscientes » de leurs possibilités ainsi que des risques encourus, soumises à nombre de difficultés dont celles résultant de la mondialisation.

## 1. L'évolution de la pensée stratégique

La pensée stratégique trouve son origine dans la nuit des temps, et notamment dans le domaine militaire. Etymologiquement, le

mot « stratégie » vient du grec; « *stratos* » signifiant « armée » et « *agos* » égalant « je conduis ». La stratégie représente donc l'art de conduire les armées en temps de guerre, mais aussi en temps de paix. Abstraction faite de quelques avant-gardistes, l'émergence de propos structurés consacrés explicitement à la stratégie d'entreprise peut se situer dans les années 50. Tirailée dans un dédale d'écoles diverses aux appellations plus ou moins suggestives, la pensée stratégique n'a marqué de son empreinte le monde académique qu'à partir du début des années 60. D'ailleurs, la plupart des auteurs en la matière placent le véritable commencement de la stratégie d'entreprise au moment de l'apparition du modèle S.W.O.T en 1965. Dans ce modèle, que certains qualifient de « classique », l'approche se fait à partir d'une approche dichotomique, opposant l'analyse de l'environnement extérieur de l'entreprise caractérisé par un certain nombre d'opportunités (*Opportunities*) et de menaces (*Threats*), à l'analyse interne de l'entreprise qualifiée à travers ses forces (*Strengths*) et ses faiblesses (*Weaknesses*). Cette approche « classique » de la stratégie a également été assimilée à celle des « pères fondateurs » de l'École de Harvard. Souvent qualifié de modèle « LCAG », il reprend les initiales des noms des auteurs, professeurs à Harvard, s'agissant d'E.P. Learned, de C.R. Christensen, de K.R. Andrews et de W.Q. Guth. De fait, la notion de stratégie s'est développée dans les affaires vers le début des années 70, au moment où la concurrence entre les grandes firmes a pris de l'ampleur. Les crises successives de 1974 et 79, dites pétrolières, n'ont fait qu'accélérer l'émergence du concept stratégique, en amenant la réflexion vers la prise en compte de l'environnement extérieur de l'entreprise pour enfin parler de gestion stratégique. Les premiers ouvrages ont d'ailleurs fortement été inspirés par cet environnement et son évolution, plutôt que par un besoin particulier de distinguer l'évolution de l'affaire à moyen et à long terme. H.I. Ansoff, ancien dirigeant de la Lockheed Electronics aux États-Unis, a notamment contribué à populariser cette approche environnementale de la stratégie. Il nous reste de lui une matrice que tout chef d'entreprise intègre dans ses réflexions, à savoir celle distinguant les vecteurs de croissance naturels de l'entreprise, s'agissant du marché et du produit. Elle a notamment débouché sur les stratégies génériques du maintien, de l'expansion et de la diversification. Au niveau français, le concept stratégique s'est vu grevé d'une caractéristique bien particulière puisque attachée à nos mentalités, celle de la planification. Héritée du Français Henri Fayol (1841-1925), elle va induire des choix établis à moyen et long terme pour finalement opposer les décisions stratégiques aux décisions prises à moins long terme, qualifiées de tactiques.

La planification stratégique peut s'entendre comme une procédure formalisée par laquelle une entreprise détermine les grandes orientations de son développement. Si la plupart des auteurs peuvent convenir d'une pareille définition, il en est différemment quant au modèle d'analyse permettant d'aboutir à sa conclusion. Le modèle S.W.O.T. sous-entend un jeu d'hypothèses restrictives, qui ne sont plus nécessairement remplies dans les environnements et les organisations d'aujourd'hui. Mais, il faut bien admettre qu'il

bénéficie d'un intérêt pédagogique sans égal, en proposant des réflexions simples, implicitement contenues dans nos réflexions des plus générales. De surcroît, il fournit un cadre adéquat pour organiser et endiguer cette réflexion. Et ce cadre d'analyse ne se retrouve que renforcé par l'apport des premiers outils par un certain nombre de grands cabinets, notamment américains. Quel étudiant en Gestion ignore ou n'a jamais entendu parler de la « fameuse » matrice du B.C.G. (Boston Consulting Group)? Celle-ci s'est principalement appuyée sur la notion du cycle de vie des activités, fondée elle-même grandement sur la courbe d'expérience que les économistes maîtrisent bien, pour caractériser des stratégies potentielles à partir de la situation de l'activité sur les plans mercatique et financier. Elle s'est vu populariser sous la dénomination de « matrice Part de marché/Taux de croissance ». Une pléthore d'autres outils sont venus consolider l'analyse essentielle ressortant de la mise en œuvre du S.W.O.T., comme la matrice A.D.L. (Arthur D. Little), celle de Mc Kinsey, etc. D'ailleurs, en 1982, un jeune professeur à Harvard (devenu par la suite un des consultants majeurs sur le plan mondial) vient davantage enrichir cette approche concurrentielle, que l'on peut réaliser dans le cadre du S. WO.T. En effet, Michaël Porter transpose quelques principes de l'économie industrielle au monde de la gestion d'entreprise. Il se trouve à l'origine de ce que beaucoup qualifient aujourd'hui d'École Portérienne, constituant ainsi une deuxième étape marquant l'évolution de la stratégie d'entreprise. Selon ce dernier, l'avantage concurrentiel d'une firme provient de sa position relative à un certain nombre de forces évoluant sur son secteur d'activité. Il s'agit des clients, des fournisseurs, des concurrents actuels, des compétiteurs potentiels qui pourraient s'affirmer et, en dernier lieu, des substituts; que ceux-ci s'établissent à travers des caractéristiques techniques ou des variables commerciales. Cet avantage compétitif, l'entreprise se les procure en engageant un ou plusieurs facteurs clés de succès. Ces facteurs clés, mis en œuvre à travers son, voire ses métiers, se trouvent à l'origine d'une création de valeurs dont l'entreprise tire plus ou moins profit (sa marge). Michaël Porter a développé le concept de la chaîne de la valeur que d'autres avaient déjà abordé dans la littérature plus « gestionnaire », sans lui donner l'importance accrue que Porter a su lui procurer en le plaçant dans la logique de l'analyse sectorielle. En effet, la comparaison des chaînes de valeur des acteurs concurrentiels doit permettre une optimisation de celle propre. Il est à noter que cette logique de comparaison, en se donnant des référentiels caractérise la démarche de Porter; la notion de « groupes stratégiques » qu'il développe dans un de ses ouvrages relève de cette même logique. Cette dernière intègre, de fait, ses propres limites. Car, l'environnement extérieur de l'entreprise ne démontre que très rarement la transparence nécessaire pour faciliter une telle comparaison, voire simplement l'analyse des facteurs compétitifs, hormis le secteur des entreprises publiques ou semi-publiques... Le SWOT, complété par l'analyse de l'avantage concurrentiel, constitue donc un premier courant de l'évolution de la pensée stratégique. Cette étape est souvent qualifiée « d'adéquation stratégique », et se trouve surtout marquée par une démarche de positionnement.

La seconde évolution, en rupture avec la première, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement; sachant que la stratégie est admise comme engageant dans un continuum l'évolution du jeu concurrentiel de l'entreprise. Les tenants de ce courant, en démontrant aussi la dimension stratégique des activités quotidiennes (la gestion stratégique étant opposée à une planification stratégique conçue comme un exercice devant se faire à certains intervalles de temps plus ou moins longs), donnent force à l'idée d'une nécessaire adéquation entre stratégie et fonctions opérationnelles, entre stratégie et stratégie sur la base des ressources disponibles, dans un contexte de transformation permanente. En effet, lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible, et que la concurrence et le marché évoluent de plus en plus rapidement, l'adéquation entre les forces et les faiblesses, d'une part, et les opportunités à saisir, voire les menaces à contrer, d'autre part, devient un exercice quasi-insurmontable. M. Saïas et E. Metais<sup>1</sup> ont bien noté les limites de l'approche dite « classique ». Ils insistent sur le fait que les circonstances particulières de cet environnement extrêmement évolutif exigent une flexibilité poussée, autant sur le plan de la gestion opérationnelle, que sur celui des mouvements stratégiques. « L'hyper compétition » semble reposer essentiellement sur le principe que la concurrence se joue principalement sur cinq leviers, eux-mêmes en constante évolution, à savoir: le rapport coût/qualité, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière. L'engagement optimal et simultané de ces cinq leviers doit donc conditionner la transformation permanente des avantages concurrentiels. Dans un pareil contexte, l'entreprise ne peut que chercher à intégrer le mouvement pour devenir l'acteur de son futur. L'idée d'intention rend le jeu concurrentiel évolutif, et doit le rendre accessible pour que l'entreprise y exerce son influence. Comment...? À partir de ses ressources propres et de ses compétences de base, elle doit pouvoir transformer les conditions de l'environnement. Cependant, le problème ne peut pas se résumer, purement et simplement, à son positionnement sur une matrice Ressources de l'entreprise/Exigences de l'environnement, comme le suggèrent certains auteurs. L'approche par les ressources, telle que le monde académique l'entend depuis les années 80-90, ne représente finalement qu'une transition entre l'adéquation et l'intention. L'apprentissage organisationnel, nécessaire aux adaptations et évolutions de l'entreprise, et se plaçant plus globalement dans le cadre de la gestion des connaissances et des compétences, se veut un concept fédérateur de l'entreprise apprenante. Celle-ci, confrontée dans sa volonté de transformation de son « intention » à ses « capacités organisationnelles », se doit de tirer profit des expériences, du savoir-faire, etc., actuels ou passés, à travers leur capitalisation afin de servir son objectif. Saïas et Metais schématisent à leur manière l'évolution même des stratégies d'intention (figure 1).

Dans leur conclusion, ils nous invitent à dépasser le débat entre les deux courants proposés, en s'intéressant à une sorte de niveau

« méta » de la stratégie. Celui-ci suppose, en effet, un questionnement constant sur l'ensemble du dispositif stratégique de l'entreprise, incluant ses grands choix en matière de positionnement, de croissance, d'organisation, d'impartition, etc. Une réflexion approfondie sur les conditions environnementales doit continuer à nourrir cette adéquation stratégie optimale dans le temps. De sorte que le problème n'est plus celui de l'importance de l'approche externe ou de l'approche interne, et de l'adaptation et des transformations continuellement nécessaires, mais se pose bien en termes d'intelligence et de compréhension fine des événements, dont doivent faire preuve les acteurs au sein d'une organisation. La stratégie ne consiste finalement plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre sur une période plus ou moins longue de temps, mais dans l'arbitrage et l'alternance entre des postures et des modes de pensée différents.

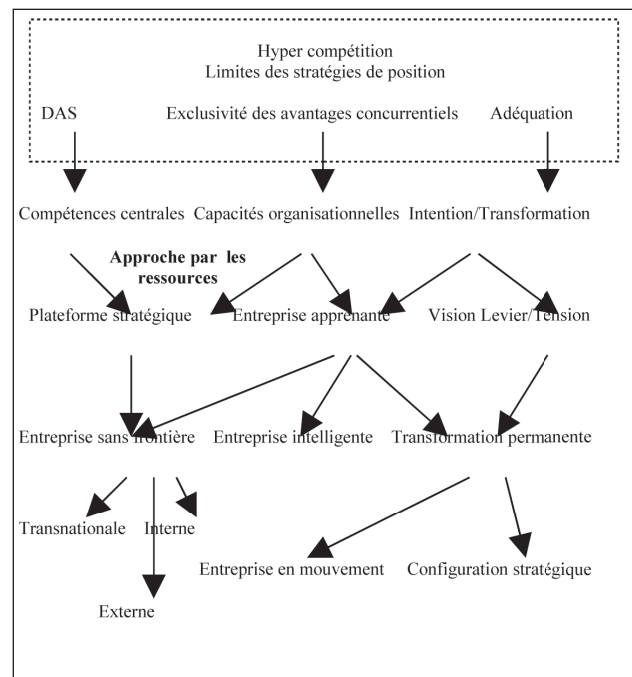


Figure 1: Évolution des stratégies d'intention.  
Source : M. Saïas et E. Metais, 2000.

Dans la pratique, les concepts et les outils sont plutôt complémentaires, bien que soit favorisé un rapprochement évident entre la stratégie et la cognition. A. Ch. Martinet<sup>2</sup> évoque la « dilution de la notion stratégique ». Il synthétise l'histoire de la pensée stratégique en notant : «... la pensée stratégique d'entreprise s'est imposée comme l'une des dimensions fortes des recherches et des discours sur le management. Mais aucun modèle, ni théorie ne dominent vraiment. L'on est davantage en présence d'une coexistence d'explications et de propositions. »<sup>3</sup> Par conséquent, les outils à engager devraient s'utiliser dans une certaine complémentarité.

1. Voir notamment M. Saïas et E. Metais., La stratégie d'entreprise: Evolution des pratiques et de la pensée, Etudes et Documents, Série Recherche, I.A.E. d'Aix-Marseille, W.P. n° 566, janvier 2000, 36 p.

2. Martinet A. Ch., L'entreprise et la stratégie: l'évolution de la pensée stratégique, In: Les stratégies d'entreprise, cahiers français, La documentation française, n° 275, mars-avril 1996, pp.3-7.

3. Martinet A. Ch., ibid, p. 6.

L'exercice stratégique se retrouve bien souvent au centre d'une diversité de logiques de pensée, comme la fait apparaître la figure 2. Malgré la difficulté du sujet et afin de contribuer à une circonscription plus fine des évolutions, certains auteurs comme H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel<sup>4</sup> se livrent ponctuellement à l'analyse et la critique de tout ce qui a été écrit sur le sujet. Ces derniers ont, par exemple, caractérisé les grands courants de la pensée stratégique par dix écoles en classant celles-ci en trois groupes :

- les écoles normatives, qui insistent davantage sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement. Il s'agit des écoles de la conception, de la planification et du positionnement ;
- les écoles qui considèrent les aspects spécifiques de l'élaboration de la stratégie et qui s'intéressent moins à la formulation d'un comportement idéal qu'à la description des véritables processus d'élaboration de la stratégie. On peut y retrouver l'école entrepreneuriale, celle dite cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle et l'école environnementale ;
- et, finalement, l'école de la configuration qui tente de combiner les autres.

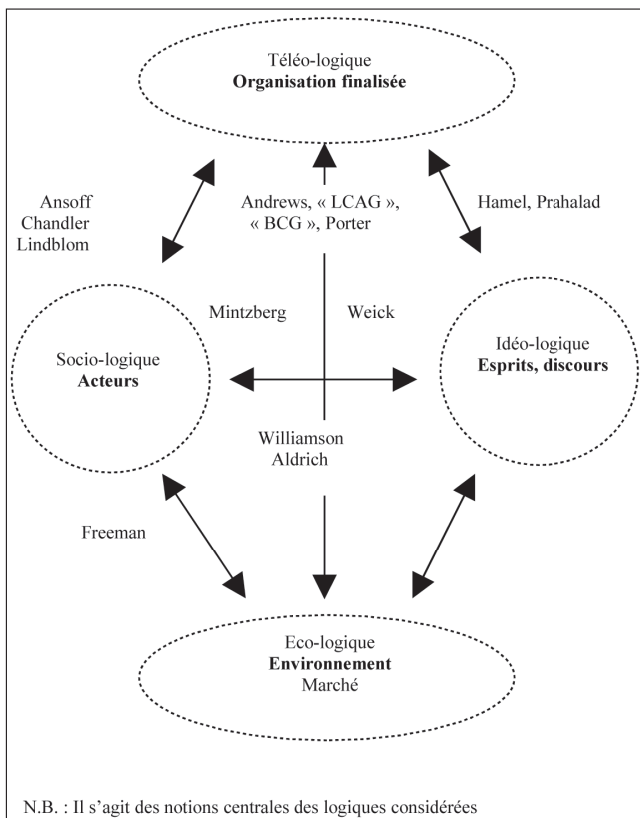


Figure 2 : Les logiques de la pensée stratégique. Source : A. Ch. Martinet, 96.

Une certaine facilité laisserait opter pour la dernière école pour amener une décision stratégique. Encore faut-il pouvoir saisir et

4. Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., Safari en pays stratégie – L'exploration des grands courants de la pensée stratégique-, Editions Village Mondial, Paris, 1999, 423 p.

mesurer la complexité situationnelle de l'entreprise et de son environnement qui appelle l'action stratégique. Cette dernière « gagne en sûreté intellectuelle quand la connaissance qui la guide émane d'une pensée complexe »<sup>5</sup> qui cherche à élaborer des schémas d'action en s'appuyant sur un maximum de certitudes pour affronter l'incertain.

## 2. Vers une définition plus générale de la stratégie

En 1984, Alain Charles Martinet définissait dans un de ses ouvrages la stratégie de la manière suivante : « la stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisis par le noyau... « (la direction) »..., pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise... La stratégie est « externe » puisqu'elle cherche à mettre l'entreprise en situation de s'insérer de façon profitable dans son environnement... La stratégie, produit du noyau stratégique, trace donc les voies de la conduite simultanée de l'institution et du corps social, c'est-à-dire du gouvernement de l'entreprise, en s'appuyant sur les diverses dimensions de la réalité organisationnelle. »<sup>6</sup> Aujourd'hui, le même auteur se fonde sur une citation d'Edgar Morin pour la présenter comme « l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ». <sup>7</sup> « Entendue ainsi, l'action stratégique constitue le processus fondamental par lequel l'acteur se produit lui-même en produisant quelque chose (autopoïèse), crée des formes et des structures nouvelles, tente de faire sens dans le magma par des spécifications et des clôtures provisoires dans son environnement, qui lui confèrent, pour un temps, les bases de son identité. L'action stratégique, les comportements autonomes et auto-organiseurs ne se déploient pas face à un environnement donné, câblé, parfaitement connaissable et prévisible. Ils s'inscrivent dans des processus de mise en scène (enactment) de l'organisation et de son environnement, imposés, négociés ou émergents selon les modes de gouvernement... »<sup>8</sup> De fait, cette action stratégique suppose au moins la réunion de cinq attributs, à savoir :

- un acteur composite, actif, autonome et capable de poser lui-même et partiellement ses normes comportementales, mais qui ne soit pas indépendant de son environnement ;
- un projet éthico-politique, ou du moins des bribes de projet, image motrice, vision... qui évolue, se précise, se modifie, voire se transforme, à mesure que l'action se développe et que le cheminement s'accomplit ;

5. Martinet A. Ch., Stratégie et pensée complexe, In : Revue française de gestion, n° 160, 2006, p. 32.

6. Martinet A. Ch., Management stratégique : organisation et politique, Mc Graw-Hill, 1984, p. 48.

7. Morin E., Science avec conscience, nouvelle édition, Le seuil-Points, 1990, p. 178.

8. Martinet A. Ch., Stratégie et pensée complexe, ibid., p. 33.

- un univers conflictuel disputé, peuplé d'autres acteurs qui gênent, entravent, voire s'opposent, dont les (ré) actions, et a fortiori, les pensées créent de l'incertitude ;
- un effort de l'intelligence et de mise à niveau de conscience des représentations que l'acteur se fait de lui-même et du monde ;
- un temps, variable essentielle de gestion, qui croise, compose, construit et déconstruit en permanence, les temps de l'imaginaire, de l'anticipation, de la prévision, de la décision, de l'action, le temps dans sa continuité et de l'instant.

Ces attributs conduisent Alain Charles Martinet à une logique de remise en cause, voire d'amélioration continue, d'apprentissage organisationnel ou d'apprentissage simplement.

À titre de modèles d'analyse devant amener l'action stratégique, l'auteur ne fait que mentionner les extrêmes de ceux que la littérature spécialisée, voire parfois les pratiques ont, depuis 1950, produits. Ces deux modèles extrêmes, qualifiés de « balistique » et d'« activisme », réduisent, dans le premier cas, la stratégie à un outillage techniquement sophistiqué au sens originel du terme, mais conceptuellement simple et, dans le second cas, à une réponse apportée à la complexité (et à la turbulence) par une pensée simpliste à la limite de l'absence de pensée.

Mais, « la pensée stratégique, qui ne peut avoir d'autre raison d'être que de guider l'intelligibilité des situations concrètes et l'action que ces dernières appellent, doit donc construire des concepts, des cadres et des méthodes qui autorisent le passage du connu au conçu, stimulent mais assurent le design (dessin/dessein), le génie (*geneia, ingenium*), c'est-à-dire la création de formes praticables, d'utopies dont certaines deviendront topiques. Cette pensée-là doit permettre la construction et la simulation de modèles mentaux utiles au raisonnement, à l'apprentissage, à la compréhension et à la communication. Elle est donc métis qui combine simplification et respect de la complexité du problème, permet de supputer le futur à partir du passé/présent, de situer le nouveau rapport au connu, de désigner les zones d'incertitudes pour appeler la vigilance... »<sup>9</sup> C'est au prix de ces constructions/modélisations qu'elle devient enseignable, en revêtant bien souvent les habits du scientisme et en recherchant la simplicité opérationnelle pour s'auto-justifier. Cependant, ces modèles, qui ne peuvent se générer que sur la base de jeux de logiques et d'analogies, d'explication et de compréhension, équilibre du produit de l'engagement simultané d'un système cortical (la pensée) et limbique (les émotions), vont engendrer des risques inhérents à leur nature même. En se rapportant à un cadre bien délimité, un paradigme quelconque dont la scientificité se trouve validée par des aspects techniques ou opérationnels avancés, ces référentiels exposent la communauté des décideurs à un risque qu'Alexis Ledermann et Jacques Lewkowicz<sup>10</sup> ont bien su mettre en évidence : celui de la perte de la capacité interprétative efficiente des cadres d'analyse. Bien souvent d'ailleurs, ces cadres d'analyse touchent à l'essence de l'exercice stratégique, à savoir la formulation d'une ou de plusieurs hypothèses d'évolution pour l'entité étudiée. Cette expression ne

peut être normative, bien que la mise en œuvre de modèles appelle une certaine normalité à travers les critères ou les démarches retenues. L'anticipation d'un avenir et non pas la prévision, c'est-à-dire l'extension de tendances passées, ne doit-elle pas justement être l'occasion d'une révélation, d'un appel d'air salvateur ou innovant, à la libération des imaginations, de l'arrachement de tout référentiel actuel ou passé ? A. Ledermann et J. Lewkowicz écrivent : « Aujourd'hui, le besoin de changement de l'entreprise est devenu une problématique stratégique dans un environnement lui-même changeant<sup>11</sup> (R.A. D'Aveni, 1994). Depuis la dernière partie du XX<sup>e</sup> siècle, le danger majeur qui pèse sur l'entreprise est le risque de perte de ses cadres d'anticipation (Laufer, 1993). Pour la firme, le risque majeur n'est donc pas spécifiquement de nature industrielle, commerciale ou autre, mais il est l'éventualité d'une rupture dans son système d'interprétation des phénomènes. »<sup>12</sup> Autrement dit, l'optimum de risque encouru par une firme réside dans le fait de ne disposer des schémas interprétatifs, des bases de connaissances suffisantes ou appropriées pour anticiper une situation, voire de la flexibilité de la pensée comme le note A. Ch. Martinet en citant Lussato, une pensée apte au discernement, à la différenciation, à la hiérarchisation, à la compréhension synthétique, à la sensibilité ou au ressentiment d'éléments pourtant si pertinents, ou plus simplement à l'esprit critique. Tous ces auteurs se retrouvent autour d'une nécessité de cultiver la pensée, qui se doit d'être « polymorphe, polycentrique, polychrome, polyglotte et polysémique... »<sup>13</sup> Tous à leur manière préconisent de recourir au Carré sémiotique pour engager une dialectique qui doit permettre le dépassement dans le cadre d'un paradigme dialogique, mettant à contribution la matière corticale et amenant l'excellence dans la gestion de la complexité de la problématique (complexité de sens/d'abondance, complexité computationnelle/informationnelle), du risque.

Dépasant les limites des méthodes traditionnelles, comme les méthodes probabilistes et analytiques (par exemple, la méthode des scénarios, la théorie des jeux), le carré sémiotique s'inscrit dans une démarche d'apprentissage organisationnel pour permettre l'élargissement du cadre d'interprétation. Dans le contexte défini par A. Ledermann et J. Lewkowicz, l'analyse du risque suppose une narration projective (vers l'avenir). L'utilisation du carré sémiotique oblige cependant l'acteur à préciser les éléments de sa narration, ce qui semble poser un carcan intellectuel a priori. Mais, sans ce préalable, le carré sémiotique ne peut autoriser la prise de conscience puisqu'il suppose une frontière infranchissable entre deux concepts antinomiques (risqué et contrôlable/non-contrôlé et non-contrôlable). C'est AJ Greimas<sup>14</sup> qui, en appliquant aux structures narratives cachées un modèle hérité d'Aristote, a mis en œuvre le carré sémiotique. Ce dernier suppose que la syntaxe narrative utilisée soit basée sur les transformations des quatre éléments du carré sémiotique. Or, ces quatre éléments obéissent strictement à une logique sans aucune considération des référents dont, la plupart du

11. D'Aveni, Richard A. *Hypercompetition*, éd. The Free Press, 1994

12. Ledermann A. et Lewkowicz J., *ibid.*, p. 2.

13. Martinet A. Ch., *Stratégie et pensée complexe*, *ibid.*, p. 42.

14. Greimas A.J. et Courtes J., *Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, tome 2, Hachette, 1986.

9. Martinet A. Ch., *Stratégie et pensée complexe*, *ibid.*, p. 36.

10. Ledermann A. et Lewkowicz J., *Gérer le risque par un apprentissage organisationnel*, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, 16 p.

temps, des acteurs inspirés de leur propre histoire, vécu..., logique qui réduit les fonctions à des oppositions binaires<sup>15</sup>. De la même façon, la stratégie, abordée grâce au carré sémiotique, oblige à admettre un paradigme objectiviste et neutraliste en posant que la qualité technique des méthodes, modèles..., fonde la scientificité des choix ou des décisions. Dans ce sens, la stratégie apparaît comme particulièrement vulnérable ou risquée, en pêchant par excès de confiance en elle-même, parce qu'elle représente au final un modèle cognitif de construction de problèmes plus qu'une technique de résolution. Mais si cette stratégie semble quelque peu vulnérable, c'est aussi parce qu'elle s'inscrit bien souvent dans un raisonnement marqué par une logique quasi-linéaire, par opposition à une logique non-linéaire. « Or, tout projet de création de capacités de production, de fusion ou de lancement de produit, sauf cas exceptionnel de monopole, s'inscrit dans un contexte de concurrence. Il peut donc susciter des réactions de la part des concurrents, réactions qu'il n'est pas possible de prédire avant que le projet soit mis en place. »<sup>16</sup>

Pour transcender cette situation, la théorie des jeux pourrait s'imposer comme un recours potentiel. En effet, au contraire de la modélisation empirique, qui s'inscrit la plupart du temps dans une séquence classique observation-estimation-décision, la théorie des jeux donne lieu à un autre type de modélisation, adapté aux systèmes dans lesquels les interactions notamment comportementales s'avèrent fortes. En effet, elle vise à agir davantage en amont sur la représentation mentale par laquelle le décideur structure sa pensée.

Jacques Thépot l'a bien noté en se référant à Moorthy (1993) qui inscrit la théorie des jeux dans ce qu'il qualifie de modélisation théorique: « Il ne s'agit pas de représenter tout le réel avec une objectivité inévitablement feinte, mais d'en extraire quelques faits stylisés dont on déduit d'autres faits stylisés en appliquant des modèles simples de théorie des jeux et qui seront mobilisés dans deux perspectives:

- soit pour formuler de nouvelles questions de recherche destinées à être validées empiriquement,
- soit à l'état brut pour la construction progressive d'un maillage du réel autour de concepts éprouvés dans l'univers des faits stylisés.

Il en résulte un langage universel que le décideur va utiliser pour analyser son action, la relire et la relier. »<sup>17</sup>

Ainsi posée, la théorie des jeux contribue à une modélisation théorique dont l'objectif est de guider le décideur non pas seulement dans l'élaboration de sa décision, mais de permettre sa justification ou son référencement par rapport à des mêmes faits stylisés, amenant ainsi une certaine rationalité servant à une construction « objective » de l'universel.

Jacques Thépot ajoute: « La théorie des jeux n'est pas une technique, analogue à l'analyse des données ou à la programmation linéaire. Elle est une démarche dans laquelle le modélisateur engage un

dialogue avec le décideur, à partir de modélisations simples. Dans cette perspective, on ne doit pas appliquer la théorie des jeux, en bâtissant des modèles qui, a priori, capteraient toute la complexité du réel. Il s'agit de proposer des formulations simples et suggestives qui rencontrent la perception du décideur à partir d'un bagage technique minimum (fonctions linéaires, distributions de probabilités uniformes, etc.) et de provoquer ensuite un débat sur les résultats obtenus. »<sup>18</sup> À ce stade, J. Thépot semble dépasser les quatre visions épistémologiques (axiomatique, objectiviste ou réaliste, subjectiviste et constructiviste) qu'il avait relevées dans un ouvrage précédent<sup>19</sup> pour décrire des attitudes fondamentales intéressant la prise de décision dans les organisations, voire même les acteurs et les jeux stratégiques qui les engagent.

La finalité de la théorie sera, par conséquent, d'aboutir à une modélisation empirique, base d'une véritable « dialectique matérialiste », avec comme principale limite celle de la rationalité des acteurs, qui apparaît parfois comme étant limitée. La dialectique, une méthode de raisonnement, de questionnement et d'interprétation, a revêtu plusieurs formes au cours des siècles. Ses sens sont nombreux et difficiles à cerner. Rhétorique, technique de raisonnement opposant thèse et antithèse pour aboutir à une synthèse, en partant la plupart du temps d'une hypothèse plus ou moins construite, moyen de s'élever du sensible à l'intelligible jusqu'aux concepts les plus généraux, jusqu'aux principes fondateurs, ou logique de l'apparence transcendante, la dialectique désigne dans tous les cas un mouvement soit de la pensée, soit de la réalité, soit de l'être, qui se produit de manière discontinue, par opposition ou multiplicité de ce qui est en mouvement, et qui permet d'atteindre un terme supérieur, une définition, un concept, une certaine vérité. C'est Sartre qui fait sienne l'idée que la Raison dialectique ne peut être critiquée (au sens où Kant a pris le terme) que par la Raison dialectique elle-même. Le rationalisme de la dialectique a appelé de nombreuses critiques. L'une d'elles souligne que l'application de lois de la raison au devenir serait un procédé métaphysique problématique. En effet, comme s'interroge Bertrand Russell<sup>20</sup>: existe-t-il une connaissance dont la certitude soit telle qu'aucun Homme raisonnable ne puisse la mettre en doute? Il met notamment en question le bien-fondé de l'induction, en affirmant que les lois que nous admettons comme générales n'ont été vérifiées que pour un certain nombre, fût-il grand, de cas particuliers. Ceci ne pouvant satisfaire le mathématicien qu'il était. Il constate cependant que la démarche inductive fonctionne, sans que l'on puisse expliquer pourquoi dans le cadre d'une logique déductive. Le positivisme dit « scientifique » d'Auguste Comte<sup>21</sup> cherche justement, en développant les « sciences positives », comme les mathématiques, la physique, etc., à assurer le progrès de l'esprit humain. En devenant

18. Thépot J., *ibid.*, p. 10.

19. Thépot J., *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert-Fnege, Paris, 1998, 267 p.

20. Bertrand Russell, né en 1872 et décédé en 1970, fut un épistémologue, un mathématicien, un logicien, un philosophe et un moraliste des plus notoires du XX<sup>e</sup> siècle. Il reçut le prix Nobel de littérature en 1950.

21. Le positivisme scientifique d'Auguste Comte (1798-1857) affirme notamment que l'esprit scientifique va, par une loi inexorable du progrès de l'esprit humain, appelée loi des trois états, remplacer les croyances théologiques ou les explications métaphysiques.

15. Pour plus de critiques, voir: Morgan H., *The Adamantine*, pour en finir avec le XX<sup>e</sup> siècle, <http://www.sdv.fr/pages/adamantine/greimasserie.htm>.

16. Le Roy F., Clausewitz, la stratégie militaire et le management stratégique des entreprises, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, p. 13.

17. Thépot J., *Les Sciences de gestion au risque de la théorie des jeux*, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006

« positif », l'esprit renoncerait à la question « pourquoi ? », c'est-à-dire à chercher les causes premières des choses. Il se limiterait au « comment ? », c'est-à-dire à la formulation des lois de la nature, exprimées en langage mathématique, en dégagant par le moyen d'observations et d'expériences répétées, les relations constantes qui unissent les phénomènes et permettent d'expliquer la réalité des faits. À ce titre justement, l'analyse stratégique devrait donner du sens aux informations, et les replacer dans le questionnement plus large des « Qui ?, Quoi ?, Pourquoi ?, Où ? et Quand ? » pour déterminer et justifier le « Comment ? », la Stratégie. Il apparaît donc fondamental de ne pas uniquement se concentrer sur le « Comment ? », et de reconsidérer systématiquement la raison d'être de toute chose afin de ne pas succomber au risque de réduire les problématiques à ce que l'on appelle communément le « *benchmarking* » (une analyse comparative), voire le « *reengineering* » (une démarche pragmatique de réorganisation). Se pose, par conséquent, la question de la chronologie de la démarche d'évolution : faut-il commencer par le Qui, afin de poursuivre sur... ? S'agit-il d'ailleurs de déterminer, une fois pour toutes, un processus de prise de décision qui, à son tour, peut se voir taxé d'un caractère linéaire, empêchant ainsi toute innovation, tout changement non mûri par les acteurs ? La stratégie en découlant ne peut-elle, de fait, n'épouser les traits que d'une tendance émergente (résultat de la contingence d'un certain nombre de constellations favorables), voire délibérée (finalisation d'un construit chronologique du Qui, Quoi...)?

Quand Jacques Thépot élabore son ouvrage portant sur la gestion et la théorie des jeux<sup>22</sup>, il s'appuie sur un plan mettant en œuvre d'abord les acteurs, puis le Temps, variable essentielle de gestion et, finalement, le jeu de la connaissance. Il semble ainsi privilégier une suite du type « Qui, Quand, Comment », bien que chaque dimension comporte un référentiel propre, et actuel, voire passé. Dans cet ouvrage, Pierre Romelaer<sup>23</sup> retient également plusieurs sens du terme stratégie pour désigner, notamment :

- l'un des états futurs possibles de l'entreprise, et parmi eux le futur qui est l'objectif de l'entreprise, sa « stratégie délibérée » ; dans cette représentation, le présent et le futur ; le futur étant indéterminé et non daté ;
- la stratégie comme la direction générale dans laquelle s'engage l'entreprise, sa « perspective stratégique » ;
- la stratégie comme l'ensemble cohérent des actions qui sont entreprises à partir de l'état présent.

Ce dernier auteur se réfère également à des recherches pratiquées par A. Pettigrew en 1987, en notant un de ses constats, à savoir que le processus stratégique de l'entreprise se trouve fortement conditionné par certains événements du passé, voire par le contexte existant au moment de la prise de décision. Il relève aussi que certaines stratégies émergent du fonctionnement de l'entreprise, comme effet de cohérence existant et/ou perçu entre des actions passées qui peuvent avoir été décidées sans plan d'ensemble. Enfin, il convient qu'il s'agit de dissocier le processus stratégique (analyses, prise de décisions et mise en œuvre d'actions) du processus de

maturation stratégique, sachant que la maturation stratégique est entendue comme l'émergence, la diffusion et la prise d'influence d'idées d'alternatives stratégiques. Celles-ci peuvent faire l'objet d'oppositions et ne pas uniquement se situer dans le droit fil de la culture de l'équipe dirigeante. Dans ce sens, P. Romelaer tente de dépasser l'acception modélisatrice pure des processus stratégiques de la théorie des jeux, en lui conférant deux utilités :

- celle d'essayer de convaincre les dirigeants qu'elle peut contribuer à éclaircir les choix sans être nécessairement l'un des éléments importants dans leur élaboration, aux côtés d'autres outils de gestion ;
- celle d'essayer de modéliser certains « jeux internes » de l'entreprise afin d'ouvrir d'autres optiques d'évolution, en accélérant les processus de maturation et de choix des options stratégiques, aidant finalement l'organisation à élargir le champ des alternatives stratégiques qu'elle est susceptible d'imaginer.

Aussi, les acteurs se voient-ils plus à même d'intégrer des faits réels que des « faits stylisés » ou des métaphores laissés par une approche « classique » de la théorie des jeux. Il ne s'agit en aucun cas d'une morphogénèse d'un modèle nouveau, mais d'une différence d'utilisation des concepts. C'est en accordant davantage d'importance aux processus sociaux, psychologiques, culturels et d'information que la matière stratégique peut espérer générer plus d'innovation car, généralement, celle-ci naît de la remise en cause radicale par l'entreprise des composantes du « *business model* », qu'il s'agisse d'évoluer dans le sens d'une modification de la valeur pour le client ou de celle attenant à la chaîne de valeur propre de la firme, comme le montre la figure 3.

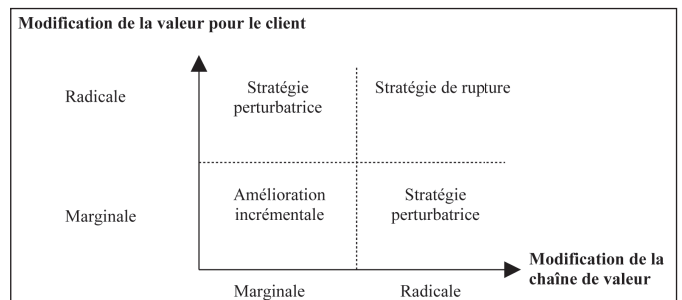


Figure 3 : Les stratégies naissant de la remise en cause du « business model ». Source : B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega, 2003<sup>24</sup>.

Afin de ne pas déconsidérer le mouvement, les évolutions, le temps, cette stratégie se doit, par conséquent, de mobiliser la capacité de changement de l'entreprise, laquelle est liée à la fois à sa gestion (dimension « actionnante ») et aux conditions initiales affectant l'entreprise (dimension contextuelle), mais également à l'apprentissage qui agit sur les deux premiers éléments comme un mécanisme régénérateur des actifs (la dimension structurante).<sup>25</sup>

22. Thépot J, Gestion et théorie des jeux, ibid., 267 p.  
 23. Romelaer P. Stratégie et temps, In: Gestion et théorie des jeux, ibid., pp. 115-126.

24. Moingeon B. et Lheman-Ortega L., L'innovation stratégique : un gisement de croissance, *Les Echos, L'Art du management*, 23.09.2003, pp. 2-3.  
 25. Soparnot R., Pour une approche stratégique du changement organisationnel : une perspective par la capacité de changement, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, 31 p.

Les composantes de la capacité de changement sont regroupées dans la figure 4.

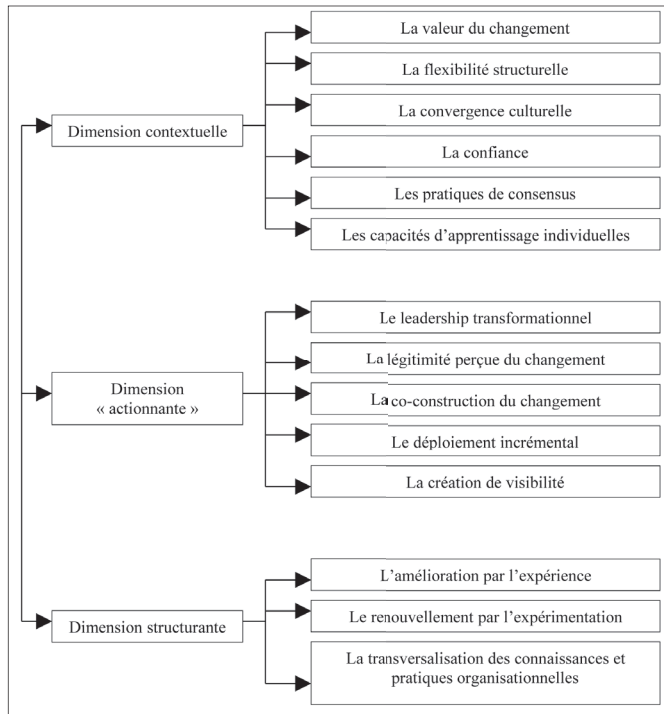


Figure 4 : Les composantes de la capacité de changement.  
Source : R. Soparnot, 2003.

## Conclusion : De la question stratégique au « sense-making »

La stratégie doit s'inscrire dans une logique d'évolution. Autrement dit, elle doit proposer des voies d'évolution possibles/nouvelles en les rendant cohérentes avec les valeurs des divers acteurs en présence et les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, tout en leur donnant du sens. À ce titre, le mot « logique » semble bien correspondre à la situation. En effet, en termes philosophiques, la logique représente à l'origine une réflexion sur l'accord du discours (*logos*) avec lui-même, son sens. On peut retenir qu'elle est un effort de la pensée pour rendre sa propre expression non contradictoire. Par la suite, elle est devenue un outil assurant la cohérence de la réflexion. Cette cohérence comporte d'ailleurs également deux aspects, qui correspondent aux différents sens du concept de vérité :

- la cohérence interne du discours même : il s'agit de la logique dans son aspect purement formel ;
- la cohérence externe : on peut parler de l'accord du contenu du discours avec la réalité.

La logique semble donc représenter à la fois l'effet et la cause du discours. Elle découle du sens du discours et de sa cohérence formelle. Ian D. Colville, Rovert H. Waterman et Karl E. Weick se sont interrogés en 1999 sur l'utilité des sciences sociales, et notamment de la psychologie sociale des organisations quant à

la prise de décision stratégique<sup>26</sup>. Ils se sont appuyés sur l'anecdote suivante.

C'est le sociologue Karl Weick, qui a proposé en 1995 une histoire pour justifier ce type de démarche. Il nous rapporte l'expérience d'une section de soldats hongrois qui s'est perdue lors d'une sortie dans les Alpes, en devant affronter une tempête de neige. Au moment où la tempête commençait à redoubler d'intensité, l'un d'eux trouva une carte. Ils profitèrent à l'occasion d'une accalmie pour établir un camp, et le lieutenant commandant le détachement se mit à étudier la carte. Croyant qu'elle se rapportait aux Alpes, et pensant qu'elle pouvait les guider, le groupe se remit en route, et put rejoindre leur destination. C'est à ce moment-là, qu'ils se rendirent compte que la carte n'était pas celle des Alpes, mais se rapportait aux Pyrénées. La morale que Karl Weick retira de cette histoire, était que n'importe laquelle des cartes que l'on peut trouver dans une situation aussi difficile que celle vécue par ces soldats aurait fait l'affaire. Ce qui a compté, c'était la stimulation, la motivation donnée au processus d'adaptation à la situation. Ce qui, de surcroît, a permis d'aboutir était le caractère très global, relativement flou de la carte. En d'autres termes, cet élément a déclenché un processus d'adaptation ou d'évolution, dans le cadre de limites très globales données par la carte.

Cependant, si cette démarche est, certes, de nature projective, elle nécessite malgré tout un cadre de référence, la carte. Une évolution alternative serait de faire appel à un outil qu'AJ. Greimas<sup>27</sup> a mis en avant : celui du carré sémiotique. Sa syntaxe discursive qui revient à une syntaxe sémio-narrative, et qui appelle un modèle hérité d'Aristote, suppose des transformations successives de ce carré sémiotique. Appliqué au présent contexte, le carré sémiotique peut engager les termes suivants : la cohérence, le sens, l'incohérence et le non-sens, voire le sens nouveau. Il se trouve schématisé dans la figure 5.

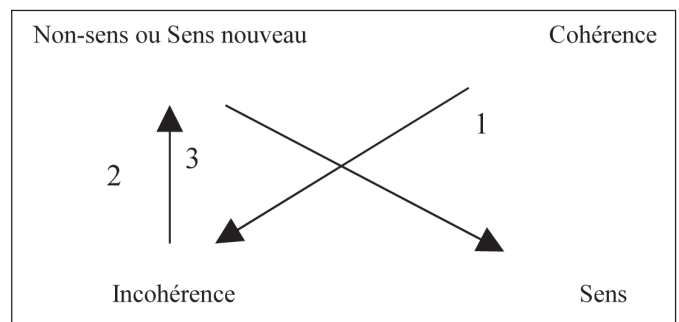


Figure 5 : La narration projective.

Les choses ont du sens parce qu'elles apparaissent comme cohérentes dans un environnement (entendements, acceptions, etc.) donné. Dès lors que l'on n'impose plus, que l'on ne contraint plus à cet environnement, ces choses perdent de

26. Colville I. D., Waterman R. H. et Weick K. E., Organizing and the search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice, In: organizing-articles, Vol. 6 (1à), SAGE, 1999, pp. 129-148.

27. Greimas AJ., Sémantique structurale : recherche de méthode, Larousse, 1966 et Du Sens I, Seuil, 1970 et Du Sens II : essais sémiotiques, Seuil, 1983.



leur cohérence et mènent au non-sens, voire appellent un sens nouveau. L'innovation se trouve, par conséquent, autorisée par la rupture avec le cadre d'interprétation actuel, passé/présent. Le problème essentiel revenant, de fait, à déterminer si les éléments nouveaux se révèlent suffisamment pertinents pour conditionner un nouveau cadre d'interprétation ? Aussi, le cadre de référence nouveau, pourrait-il représenter celui qui, en devenant cohérent, donne lieu à un nouveau sens commun. Au niveau stratégique, cette approche différente de la question stratégique, voire de la manière d'appréhender l'avenir de l'entreprise, introduit un certain nombre de pistes d'évolution, mais également d'interrogations, comme :

- dans le cadre ainsi posé, convient-il d'entendre la stratégie comme un ensemble de positions, une perspective unifiée, un plan délibéré ou un schéma émergent, et plus généralement comme une discipline de conception ou un processus visionnaire ?
- comment doit se gérer le savoir, tacite ou explicite, individuel et/ou collectif, et comment l'entreprise va-t-elle pouvoir faciliter l'apprentissage, notamment pour transformer l'apprentissage individuel en apprentissage collectif... ?

Au final, cette autre manière de procéder pourrait nous inviter à la généraliser à l'apprentissage plus globalement, quel que soit le domaine de cet apprentissage, ne serait-ce qu'au niveau de l'éducation à travers une méthode d'enseignement plus originale, mais que certains ont déjà appelée de leurs vœux<sup>28</sup>. Il reste que cette stratégie pourrait amener une réflexion plus fondamentale sur la dimension eschatologique et politique de l'entreprise.

## Bibliographie

Colville I. D., Waterman R. H. et Weick K. E., *Organizing and the search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice*, In: *organizing-articles*, Vol. 6 (1à), SAGE, 1999, pp. 129-148.

D'Aveni, Richard A. *Hypercompetition*, Éd. The Free Press, 1994 ;

Greimas A.J., *Sémantique structurale : recherche de méthode*, Larousse, 1966 et *Du Sens I*, Seuil, 1970 et *Du Sens II : essais sémiotiques*, Seuil, 1983.

Greimas A.J. et Courtes J., *Sémiotique, dictionnaires raisonné de la théorie du langage*, tome 2, Hachette, 1986.

Jacquard A., *Mon utopie*, éditions Stock, 2006, 196 p.

Ledermann A. et Lewkowicz J., *Gérer le risque par un apprentissage organisationnel*, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, 16 p.

Le Roy F., Clausewitz, la stratégie militaire et le management stratégique des entreprises, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, 15 p.

Martinet A. Ch., *L'entreprise et la stratégie : l'évolution de la pensée stratégique*, In: *Les stratégies d'entreprise, cahiers français*, La documentation française, n° 275, mars-avril 1996, pp. 3-7.

Martinet A. Ch., *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, 1984, 119 p.

Martinet A. Ch., *Stratégie et pensée complexe*, In: *Revue française de gestion*, n° 160, 2006, pp. 31-45.

Martinet T A. Ch. et Reynaud E., *Entreprise durable, finance et stratégie*, *Revue Française de Gestion*, sept.-oct. 2004, pp. 121-136.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., *Safari en pays stratégie – L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Éditions Village Mondial, Paris, 1999, 423 p.

Moingeon B. et Lehmann-Ortega L., *L'innovation stratégique : un gisement de croissance*, *Les Echos*, L'Art du management, 23.09.2003, pp. 2-3

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

Romelaer P., *Stratégie et temps*, In: *Gestion et théorie des jeux*, *ibid.*, pp. 115-126.

Rooney D., Hearn G. et Ninan A., *Handbook on the Knowledge Economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham (UK), Northampton (USA), 2005, 290 p.

Saïas M. et Metais E., *La stratégie d'entreprise : Évolution des pratiques et de la pensée*, *Études et Documents, Série Recherche*, I.A.E. d'Aix-Marseille, W.P. n° 566, janvier 2000, 36 p.

Soparnot R., *Pour une approche stratégique du changement organisationnel : une perspective par la capacité de changement*, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, 31 p.

Thepot J., *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert-Fnege, Paris, 1998, 267 p.

Thepot J., *Les Sciences de gestion au risque de la théorie des jeux*, Actes des 18<sup>es</sup> Journées Nationales des IAE, avril 2006, 12 p.

Morgan H., *The Adamantine*, pour en finir avec le XX<sup>e</sup> siècle, <http://www.sdv.fr/pages/adamantine/greimasserie.htm>.

28. Voir, par exemple, Jacquard A., *Mon utopie*, éditions Stock, 2006, 196 p.