



Stratifier / Modéliser Une archéologie française du management stratégique 1959-1976 Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault

Rémi Jardat

► To cite this version:

Rémi Jardat. Stratifier / Modéliser Une archéologie française du management stratégique 1959-1976 Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault. Sciences de l'Homme et Société. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2005. Français. NNT : . tel-00485762

HAL Id: tel-00485762

<https://theses.hal.science/tel-00485762>

Submitted on 21 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conservatoire National des Arts et Métiers
Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et
Organisation (LIPSOR)

Thèse présentée en vue de l'obtention du
DOCTORAT NOUVEAU REGIME
ES SCIENCES DE GESTION (arrêté du 30 mars 1992)

Soutenue le 07 avril 2005

par Rémi JARDAT

Stratifier / Modéliser

Une archéologie française du management stratégique 1959-
1976

Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault

Volume 1 : corps principal de thèse (sections 1 à 5)

Membres du jury

Directeur de thèse : M. Yvon PESQUEUX, Professeur au Conservatoire National des Arts
et Métiers

Rapporteurs : M. Michel BERRY, Directeur de l'Ecole de Paris du
management
Moulin M. Alain-Charles MARTINET, Professeur à l'Université Jean-
Lyon 3
Suffragant: M. Bernard COLASSE, Professeur à l'Université Paris IX –
Dauphine

AVERTISSEMENT

Le C.N.A.M. n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Il est difficile d'exprimer ici toute la gratitude que j'éprouve envers Yvon PESQUEUX, qui m'a efficacement et chaleureusement dirigé tout au long des travaux ayant conduit à cette thèse. Sans l'exceptionnelle conjonction de disponibilité, de sens du réel et de rigueur conceptuelle dont j'ai pu bénéficier à ses côtés, mes recherches n'auraient pas pu être menées à bien.

Je remercie Messieurs les professeurs Michel BERRY et Alain-Charles MARTINET d'avoir accepté la tâche ingrate de rapporteurs de ce travail. Mes remerciements vont de même à Monsieur le professeur Bernard COLASSE pour m'avoir fait l'honneur d'être suffragant de ce jury.

Je remercie les professeurs de l'école doctorale du L.I.P.S.O.R. du Conservatoire Nationale des Arts et métiers pour leur collaboration à ce travail, et notamment les professeurs Michel GODET et Jacques LESOURNE, dont les discussions enrichissantes m'ont permis de mieux ajuster le positionnement de ces recherches.

Je remercie l'ensemble des étudiants de cette même école doctorale pour leurs échanges sincères et leur fraternelle camaraderie.

Je remercie Jean-Luc MORICEAU pour ses interprétations éclairantes des concepts de Michel Foucault et Gilles Deleuze.

Je remercie Eléonore MOUNOUD pour m'avoir offert l'occasion de confronter l'avancement de mes travaux à la réaction des collègues chercheurs de son laboratoire à l'Ecole Centrale Paris.

Je remercie les chercheurs Olivier SAULPIC et Eve CHIAPELLO de m'avoir aiguillé vers la direction de recherche d'Yvon PESQUEUX, choix dont je n'ai eu qu'à me réjouir depuis bientôt trois ans.

Je remercie tout particulièrement le consultant en stratégie Philippe DRENO. Sa puissance conceptuelle, son inventivité comme son exigence de rigueur ont fait toute la richesse des années que j'ai consacrées à la pratique du management stratégique, et ont nourri l'idée de cette thèse.

Je remercie Pierre de BOISANGER, co-fondateur du cabinet Euréquip, Armand BRAUN président de la Société Internationale des Conseillers de Synthèse, ainsi que Christian VULLIEZ, Directeur Général Adjoint de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Tous trois ont accepté, par leurs témoignages et leur conseils, de m'aider à orienter mes recherches à leurs débuts.

Je suis heureux d'avoir pu compter sur Christelle REGGIANI, spécialiste de rhétorique et poétique et surtout amie de toujours, dans les moments où un regard lucide, pointu mais néanmoins volontaire s'imposait pour lancer puis achever cette thèse.

J'éprouve une reconnaissance particulière pour Thérèse SEPULCHRE, philosophe et consultante, qui a pu bénéficier directement des cours de

Michel Foucault à l'Université de Louvain-la-Neuve. Ses remarques fines et pénétrantes sur le contenu et l'architecture de cette thèse ont constitué un élément fort d'une collaboration entamée depuis plusieurs années sur des sujets très divers, et qui est amenée, je l'espère, à se poursuivre avec autant de productivité.

Enfin, ces remerciements ne sauraient se conclure que par un million de « merci » aux proches qui m'ont apporté depuis le commencement un soutien sans faille : à François JARDAT qui s'est attelé avec volontarisme à la relecture des manuscrits, à Marie et Marianne JARDAT qui ont joué un rôle-clé dans la logistique finale de ces travaux, ainsi qu'à Ulysse et Plotine JARDAT pour leur respectueuse patience face au temps consacré à ces recherches.

Résumé

Les présents travaux se veulent une contribution pour comprendre et dénouer la crise actuelle que traverse le management stratégique et dont témoignent, notamment, les reproches de stérilité ou d'imposture que s'adressent réciproquement consultants, chercheurs et dirigeants.

Notre investigation a porté sur les conditions de construction du management stratégique en tant que discours, au cours des années 1955-1975, à l'aide de la méthode archéologique de Michel Foucault. Cette méthode conduit à dégager un certain nombre d'invariants, à la fois sources de la fécondité initiale du management stratégique, mais aujourd'hui freins à ses possibilités de renouvellement.

L'examen minutieux des productions écrites de tous ceux qui, en France, visent à décrire, théoriser ou régler le management stratégique – acteurs ici nommés *stratégistes* – révèle un corps de règles de formation, dont les principales sont les suivantes :

- Des contraintes de *formation des objets*, dont notamment la disjonction indépasseable - mais jamais fondée ni même réfléchie - entre un domaine d'objets du *choix stratégique* ou stratégie-type et un domaine d'objets du *processus stratégique* ou processus-type. Ce constat explique et renforce l'observation analogue faite par DERY quant à un échantillon de productions américaines des années 1980-1990.
- Des contraintes de *formation des modalités d'énonciation*, dont notamment une spécificité française, par laquelle un emplacement institutionnel académique interdit toute prise de position normative substantielle sur le management stratégique de l'entreprise.
- Des contraintes de *formation des concepts*, dont notamment le recours obligatoire à une façon de s'exprimer que nous avons nommée *texture de stratification*. Cette texture de stratification s'avère indispensable pour permettre au dirigeant de prétendre embrasser une totalité de facteurs de profit/croissance de l'entreprise, à partir d'un nombre extrêmement réduit de paramètres de décision.
- Des contraintes de *formation des théories* enfin, qui se traduisent notamment par un rendez-vous manqué entre le management stratégique d'un côté et une démarche intitulée *praxéologie* de l'autre.

En conclusion finale, il est proposé une exploitation de cette grammaire génératrice du management stratégique sous la forme d'un éventail de transgressions des règles. On précise et concrétise de la sorte un projet de MARTINET sous la forme de *directives d'in-discipline* visant à renouveler

les conditions de production du discours stratégiste et ainsi à dénouer la crise initialement constatée.

Mots-clés

Management stratégique, Michel Foucault, archéologie, discours, structure, texture, stratification, économie industrielle, France, stratégie-type, processus, praxéologie, concepts, épistémologie, crise.

Abstract

This work aims at understanding and solving the current crisis of strategic management, showed in the blames exchanged between consultants, professors and managing directors, for imposture or futility.

We have conducted an investigation about the initial construction of the strategic management as a discourse, investigation which was focused on the 1955-1975 years, and which used the archaeology of Michel Foucault. This method led us to reveal a certain set of permanent features, which seem to have initially favored the development of strategic management and to hinder nowadays its renovation.

An accurate study of documents produced by strategists – namely people aiming at describing, theorizing and regulating strategic management – reveals a set of so called *forming rules*, whose most important are the following:

- Forming rules of objects, among which we emphasize the disjunction between strategic choice and strategic process. This fact confirms close observations made by Déry on US documents from the 1980ies-1990ies.
- Forming rules of modalities, among which we emphasize a specifically French rule consisting of forbidding any normative recommendation from an academic place.
- Forming rules of concepts, among which we emphasize a compulsory way of making sense that we named *stratifying texture*. This stratifying texture appears as mandatory if one wants to allow the managing director to both (i) pretend to have an impact on the whole sets of growth and profitability of the firm and (ii) command a limited number of decision parameters.
- Forming rules of theories, whose main consequence is the fact that there exists no convergence at this time between strategic management on one side and a method named *praxaeology* on another side.

As a final conclusion, we propose to unsettle this generative grammar of strategic management with a set of transgressions of the discursive rules, aiming at renovating the conditions of forming the strategic sense, thus solving the crisis we initially reported.

Key words

Strategic management, Michel Foucault, archaeology, discourse, structure, texture, stratifying, industrial economy, France, strategic choice, process, praxaeology, concepts, epistemology, crisis.

Section 1

Introduction générale

Après avoir brièvement en (I) présenté l'architecture générale de la thèse, nous entreprenons ici d'exposer les raisons qui ont poussé à conduire ces travaux (*II – Pourquoi une telle recherche ?*), ainsi que d'en délimiter méthodologiquement les contours vis-à-vis d'autres recherches (*III – délimitation méthodologique : ce que cette approche n'est pas*).

I – Architecture générale de la thèse

La présente thèse est découpée en six sections (cf synoptique ci-dessous).

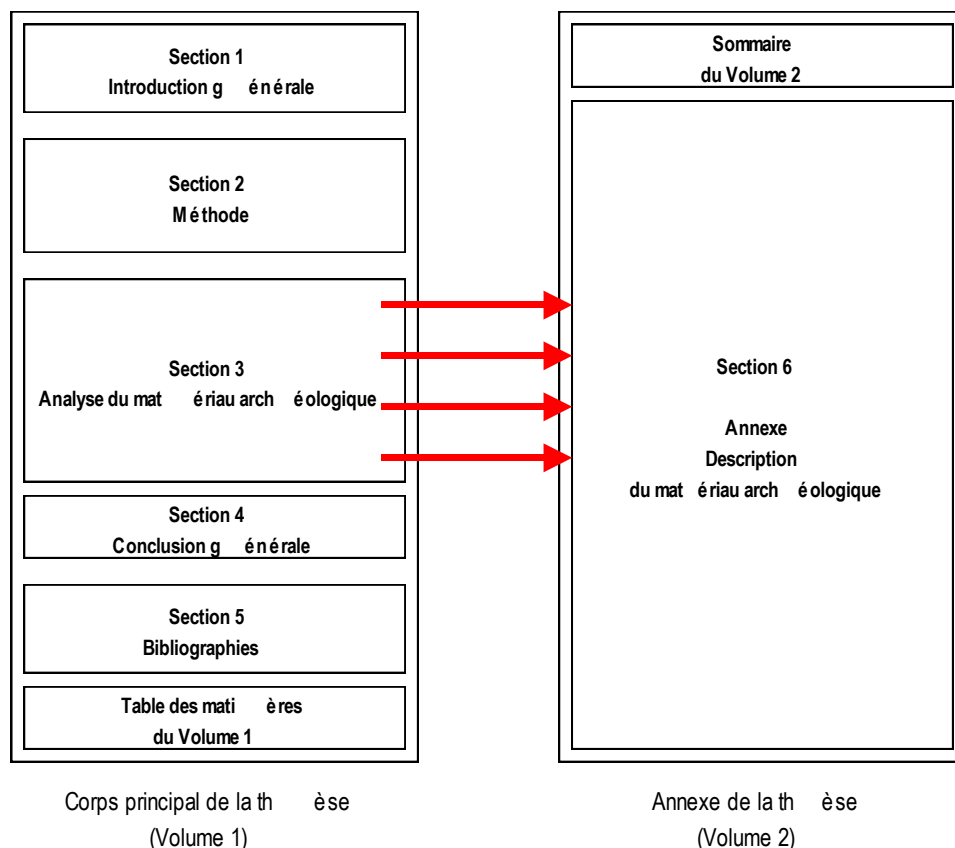


Figure 1 : architecture générale de la thèse

Les cinq premières sections constituent le corps principal de la thèse et sont regroupées au sein du présent Volume 1. Une table des matières est placée en toute fin du volume 1.

La sixième et dernière section présente, en annexe, une description brute du matériel d'étude de la thèse, au sein du Volume 2.

Le corps principal de la thèse (Volume 1), se veut un ensemble auto-suffisant. Toutefois, le lecteur soucieux de vérifications ou de niveaux de détails supplémentaires pourra se reporter aux données rassemblées au

sein de l'annexe (Volume 2), par le biais des références qui parsèment le volume 1 et notamment la section 3 contenant l'essentiel de l'apport de la thèse.

II – Pourquoi une telle recherche ?

1 - Un champ disciplinaire en crise

« *L'histoire de la stratégie et la structuration en corpus illustrent bien les deux écueils que la connaissance en gestion doit s'efforcer d'éviter : d'un côté, des « techniques » excessivement simples et frustes, inaptes à éclairer la complexité croissante des situations de gestion ; de l'autre, la profusion incontrôlée de micro-explications, le recours non hiérarchisé à de multiples emprunts disciplinaires qui saturent et compliquent les schémas mentaux des praticiens et les représentations et deviennent autant d'arbres, voire de feuilles qui cachent la forêt* ». Alain Charles Martinet in [232].

Cette citation illustre à quel point c'est bien dans le cadre d'un corps de disciplines en crises que s'inscrivent les travaux ici présentés. En effet, et A-C Martinet n'est pas le seul à en faire l'observation, le management stratégique semble le domaine où les difficultés de l'ensemble des sciences de gestion sont comme exacerbées. Jean-Pierre Bréchet et Alain Desreumaux¹ font un constat analogue de distanciation discipline-terrain préjudiciable à la crédibilité même de ce champ de savoir, et admettent que son positionnement disciplinaire n'est aujourd'hui pas fondé de manière assez solide. Argyris et Schön ne disent pas autre chose au sein de l'ouvrage récemment traduit : *Apprentissage organisationnel* [230], décrivant notamment la difficulté pour les organisations à assimiler les savoirs dégagés par les « chercheurs théoriciens ». Enfin, Hervé Laroche et Jean-Pierre Nioche estiment de même, dans leur chapitre introductif du recueil *Repenser la stratégie* [228] : « Le désordre qui règne dans la communauté académique, où s'affrontent les différentes écoles, reste peu apparent. Il est camouflé, comme toujours, par le fait que les tenants de l'ancien paradigme continuent de produire dans son cadre et publient abondamment puisqu'ils contrôlent les principales revues. Mais ceci n'est rien à côté de l'anomie qui règne dans les entreprises et surtout dans les cabinets de conseil en stratégie. Ceux-ci, qui jusqu'en 1990 s'étaient chacun construit une offre dans la logique de l'école du positionnement [Porter] se sont tous, avec la crise, jetés à corps perdu dans le *reengineering*. » (p. 12)

Un point commun à l'ensemble de ces auteurs est toutefois le crédit de confiance accordé par chacun à une démarche devant garantir l'embranchement entre savoir produit par les sciences de gestion et action productive menée par les praticiens : le couplage entre recherche et action de terrain. Crédit minimal dans le cas de Bréchet & Desreumaux, qui

¹ [231]

admettent que la production d'une « recherche utile actionnable », peut devenir possible grâce à la compréhension mutuelle chercheur-praticien offerte par la « recherche-action ou [la] recherche-intervention », tout en signalant que « ce n'est pas la seule voie ». Crédit beaucoup plus large accordé par Argyris & Schön, qui préconisent de « renverser la relation chercheur-praticien » et préconisent la recherche-action comme seul moyen de garantir l'émergence d'un apprentissage organisationnel productif en entreprise, et par là même de mettre fin aux cycles de vie trop courts et vains des modes managériales. Crédit peut-être plus radical encore affiché par Martinet, qui prône une démarche d'« in-discipline », contrôlée à la fois par un « retour et recours au terrain » d'un côté et par travail épistémique de « systémier » d'autre part.

Tout le danger, mais aussi peut-être toute la pertinence du projet ici présent trouvent leur ampleur dans ce mal-être épistémologique du management stratégique. En, effet, les intuitions qui en formèrent initialement le projet, sont issues de plusieurs années de pratique au service des entreprises. Au premier degré, cela signifie que les constructions que nous aurons ici élaborées sont le fruit d'une préoccupation qui se devait d'être, par la nature même de l'activité qui les a vues naître, *opératoires et critiques*.

- *Opératoires* au sens où la structure même du métier de conseil (rémunération d'un service en contrepartie de prestations produisant des résultats d'amélioration, dans le cadre d'objectifs explicitement formulés) fait de l'opérationnalité des théories managériales une préoccupation permanente.
- *Critiques* au sens où cette préoccupation, qui ne s'oublie pas sans efforts délibérés, induit toujours un souci pour le consultant d'évaluer la pérennité des résultats obtenus, la valeur de l'investissement représenté par son intervention pour l'organisation-cliente, et donc des constats répétés d'échecs partiels des démarches engagées². Souci qui ne s'arrête bien souvent pas à l'échelle de l'organisation cliente rencontrée, mais également à des niveaux d'agrégation plus larges : communauté industrielle, système économique (capitalisme), etc. Ainsi, plus qu'une recherche-action telle que la préconisent les auteurs cités, la démarche proposée se présentera plutôt comme une action-recherche, tentative de formuler et consolider épistémologiquement un certain nombre de constats et d'inférences intuitivement (implicitement) accumulés au cours de plusieurs années de pratique. Nous reviendrons plus loin³ sur le statut épistémologique des travaux projetés.

² Que l'échec soit du côté de la transposition recherche->action (les apports théoriques sont pour une bonne part délaissés au profit d'une approche heuristique et intuitive plus facilement transmissible et concrétisable) ou du côté de mise en œuvre elle-même (ce qui est plus délicat, mais des dispositifs préventifs sont toujours là sauvegarder la relation commerciale : notamment une adaptation de la fenêtre temporelle d'observation des résultats aux risques pressentis,).

³ Section 2, chapitre II, §A-3

2 - Un champ de luttes culturelles

Martinet signale l'existence d'un « pôle noo-logique / idéo-logique » « autour duquel se développent une bonne partie des travaux récents en management stratégique ». Parmi ceux-ci, l'étude du Québécois Déry, mettant en avant des effets de domination culturelle à travers les réseaux de références repérables au sein du *Strategic Management Journal* a fait grand bruit dans le champ du management francophone.

Déry estime notamment, dans un article de synthèse publié sous la direction de Martinet⁴ :

« Que l'imaginaire théorique du champ de la stratégie soit ainsi très largement dominé par la pensée américaine, notamment celle qui prend corps à la seule université de Harvard, a de quoi inquiéter. En effet, un tel cloisonnement signifie qu'une seule formation nationale impose son agenda cognitif [...] A moins d'admettre que les problèmes stratégiques de la société américaine sont représentatifs de l'ensemble des problèmes de cet ordre autour de la planète, un tel cloisonnement fait problème ».

Cette préoccupation ne relève ainsi pas du seul « chauvinisme » culturel, mais des conséquences tout à fait concrètes que peut avoir, pour des entreprises européennes, l'application insuffisamment distanciée de concepts et modes de décisions inadaptés à atouts et faiblesses qui leur sont propres.

3 – Lire le management stratégique comme un discours pour contribuer à élucider la crise

Du côté des sciences de gestions procès d'insuffisance épistémologique à l'encontre des praticiens, et notamment des consultants. Du côté des praticiens, superbe ignorance de ces débats et poursuite de processus stratégiques qui n'en font pas moins preuve de crédibilité puisqu'ils sont utilisés avec satisfaction minimale par les décideurs, et en tout cas repris sans cesse dans le cadre de communications financières. Le divorce a de quoi durer encore longtemps.

Peut-être une réconciliation des points de vue – qui sont surtout des points d'application, d'utilisation – se trouvera-t-elle dans l'étude de l'articulation entre théorie et pratique. C'est pourquoi nous avons choisi une façon d'aborder le management stratégique non comme une pure science gestion, ni comme un pur phénomène pratique, mais comme quelque chose qui relève un peu des deux à la fois : le discours.

Du point de vue d'une théorie du discours, les deux approches antagonistes du management stratégiques pourront être considérées

⁴ [229]

comme les modalités distinctes, mais solidaires, d'un même corps d'énoncés sur la stratégie de l'entreprise.

Un outil intellectuel qui a magistralement fait ses preuves en d'autres domaines, mais jamais, à ma connaissance, dans celui du management stratégique est disponible depuis plus de 30 ans : l'*archéologie* de Michel Foucault⁵. Cette *archéologie* vise à décrire les règles de formations de tout champ de discours : ses objets, ses modalités d'énonciations, ses concepts et ses théories, que Foucault appelle fréquemment *stratégies* ⁶. Ce champ de discours est constitué par l'ensemble des performances langagières (à support verbal, mais pas seulement) qui mettent en jeu un champ de connaissance donné. Les règles de formation se mesurent en effectuant des constat de dispersions et de corrélation des éléments signifiants et contextuels, de manière analogue aux philologues qui reconstituent la grammaire d'une langue disparue à partir d'un corpus limité de documents.

A l'aide de cette démarche archéologique, Foucault a pu démontrer de façon convaincante comment des champs situés à cheval entre la théorie et la pratique, comme la médecine clinique, la psychiatrie ou encore la criminologie étaient régis par des règles de production et de renouvellement qui étaient jusqu'alors passés inaperçues des spécialistes de chaque discipline comme de leurs historiens. Il a en outre contribué, malgré le rejet d'une partie de ses thèses par les professions étudiées, à un fort renouvellement de celles-ci, en mettant à jour des contraintes de discours qui généraient au sein de ces disciplines des zones aveugles, des impensés.

Le pari des travaux ici présentés consiste à aborder le management stratégique par la Méthode de Foucault, afin de rendre intelligible sa « crise » actuelle. En résumé, il s'agit de dégager les impensés que génère ce management stratégique en tant qu'il est un *discours*.

⁵ [240]. Se reporter à la *bibliographie thématique* de la section 5 pour une orientation plus complète

⁶ Le terme *stratégie* est lourd de sens pour Foucault, comme nous le verrons plus loin. Pour des raisons de clarification bien comprise, (risque de confusion synonymique entre l'outil technique de Foucault et l'objet de la présente étude) c'est le terme de *théorie*, également reconnu par Foucault, qui sera exclusivement utilisé ici.

III - Délimitation méthodologique : ce que cette approche n'est pas

Nous décrirons plus avant (section 2) notre méthode. Nous nous attacherons ici à dire ce qu'elle n'est pas, répondant à un souci élémentaire de délimitation.

1 – Une histoire classique du management stratégique

Une histoire classique du management stratégique consiste à décrire son avènement comme l'importation en France de cette théorie à la charnière des années 1970-1980, sachant que l'on parlera tout d'abord de « gestion stratégique » à la veille du choc pétrolier (1973), puis peu après de « management stratégique » (1975).

On expliquera, de même, qu'il a fallu en France créer tout un champ de disciplines à partir de presque rien (Création de la FNEGE en 1968, de la *Revue Française de Gestion* en 1975), eu égard à la césure entre l'Université et les entreprises, pour des raisons de polarisation politique, mais aussi d'utilité, la France étatisée des années 1960 étant insuffisamment dotée en entreprises privées susceptibles de s'intéresser à la stratégie.

Enfin, la plupart des auteurs qui s'attachent à retracer l'histoire de la stratégie, même dans le champ francophone, ne portent pas le regard sur les périodes antérieures aux années 1980.

Notre approche diffère de cette histoire classique sur deux plans :

1°) Sur le plan de la focalisation tout d'abord, puisqu'il a été possible de recueillir un matériau tangible à partir de la fin des années 1950. Les dates de rupture qu'il permet de déceler sont donc bien antérieures à l'histoire classiques, et portent sur des plans différents

2°) Sur le plan méthodologique ensuite, dans la mesure où faire de l'archéologie, ce n'est pas faire de l'histoire mais quelque chose de complémentaire à celle-ci. Foucault s'est longuement attaché à établir cette distinction dans *l'Archéologie du savoir*. Pour l'essentiel on peut dire que l'histoire des idées s'attache à établir des filiations entre courants de pensée successifs montrant à la fois que les courants du passé sont différents par certains aspects mais identiques pour d'autres aux courants de pensée actuels, du point de vue de leur contenu. L'approche archéologique, quant à elle, vise à mettre à jour, plus que les raisons qui ont amené à penser selon certains modes, les structures invariantes d'un discours, indépendamment des intentions, de la vie, de l'œuvre de leur auteur.

2 – L'étude des réseaux de références entre auteurs

L'approche scientométrique de Déry, à laquelle nous avons précédemment fait allusion⁷, est structurale en ce sens qu'elle met en avant, par des jeux de connexité, des réseaux et sous-réseaux d'influence entre auteurs de publications stratégiques universitaires. Mais son objet principal reste l'acteur individuel qui a produit la publication et non la structure du savoir qu'elle met en jeu. En outre, sa focalisation historique est plus récente.

⁷ II, §2

3 – Les déconstructions britanniques du management à l'aide des théories de Michel Foucault

Autour de la revue, *Accounting, Organizations and Society*, tout un corps de publications britannique s'est édifié pour passer les pratiques managériales au crible de la « théorie de Foucault ». Toutefois deux distinctions sont à signaler par rapport à mes travaux.

Une distinction mineure : l'objet d'étude des Britanniques est essentiellement comptable et focalisé sur la préhistoire du management (XIX^e siècle)

Une distinction majeure : ce n'est pas tout à fait le même Foucault qui est ici exploité. En effet, la grille de lecture des Britanniques est la théorie des « dispositifs de savoir-pouvoir » développés par Foucault à partir de son ouvrage *Surveiller et Punir* de 1975. Il s'agit par cette grille de lire les systèmes comptables comme un outil disciplinaire (au sens quasi-carcéral du terme) de maîtrise des réalités de l'entreprise, que l'outil comptable est justement là pour créer, par la magie de ses chiffres.

L'archéologie de Foucault, elle, est une théorie plus ancienne que Foucault a utilisée au cours des années 1950 à 1960, puis formalisée dans *L'Archéologie du savoir* (1969) et vulgarisée dans sa leçon inaugurale au Collège de France (*L'ordre du discours*, 1970). La théorie du savoir-pouvoir, si elle puise dans des champs d'observation voisins, est une élaboration différente, qui a été déclenchée dans l'esprit de Foucault par son incapacité à comprendre les événements de mai 1968⁸.

4 - L'étude des évolutions lexicales du management

Dans *Le nouvel esprit du capitalisme* [251], Boltanski et Chiapello effectuent une étude quantitative comparée des vocabulaires utilisés en matière de management, sur la base de textes parus dans les années 1960 puis 1990. Même si l'objet d'étude affiché est « le discours du management », la méthode utilisée est autre, puisqu'elle relève avant tout du vocabulaire comparé, sur la base de sondages limités (traitement informatique de deux documents d'archive). L'archéologie, de son côté, s'intéresse à des procédures d'intervention sur les énoncés plus larges que le choix des mots (schémas d'approximation, de concision, etc.), et vise à établir des règles de dispersion sur une grande variété d'énoncés, ce qui suppose de rassembler de multiples documents.

⁸ Se reporter par exemple à [245]

Section 2

Méthode

Introduction à la section 2

Nous venons d'exposer les origines et buts généraux des présents travaux. Après avoir établi en quoi des méthodes apparemment voisines différaient notablement de notre démarche, il convient de décrire ici en détail la méthode archéologique de Foucault. La section 3 suivante consistera en l'exploitation de cette même méthode.

La présente section méthodologique est disposée en deux chapitres :

- Chapitre I : La méthode archéologique de Foucault
- Chapitre II : Dispositif d'application de la méthode archéologique à une histoire française du management stratégique

Le chapitre I est un chapitre de définitions : après une brève présentation de l'ouvrage de référence de Foucault, nous entreprenons de formuler les outils d'analyse archéologique par une série de définitions, fidèles au contenu des textes de Foucault mais homogènes par leur architecture, afin d'écartier toute ambiguïté. Cette reformulation suit pour l'essentiel le plan de la *partie II* de *l'Archéologie du savoir* de Foucault.

Le chapitre II décrit la méthode de travail adoptée pour 1°) recueillir et sélectionner le matériau de base de cette thèse, puis 2°) lui appliquer les outils d'analyse définis au chapitre I.

NB - Une description détaillée du matériau recueilli et sélectionné, avant analyse archéologique, est disponible au sein de l'annexe livrée en volume 2 de la présente thèse. C'est pourquoi nous passerons directement, dans le corps principal de la thèse, à l'analyse archéologique, en une section 3 qui fait directement suite à la présente section méthodologique.

Chapitre I - La méthode archéologique de Foucault

Ce chapitre de définitions consiste en trois parties :

A – Présentation générale de L'archéologie du savoir

B – L'archéologie – éléments de méthode

C – L'archéologie – éléments d'épistémologie des *savoirs*

La première partie vise à démontrer la fidélité de nos méthodes aux partis pris de Foucault. Elle décrit l'architecture de son ouvrage théorique sur l'archéologie et circonscrit au sein de cet ouvrage les références des définitions livrées au sein des parties B et C.

La seconde partie offre une série de définitions des outils d'analyse de la méthode archéologique de Foucault. Elle entreprend tout à la fois un inventaire exhaustif des définitions foucaaldiennes et une reformulation de certaines d'entre elles, lorsque cela s'avère nécessaire pour disposer au final d'un corps homogène de définitions.

La dernière partie reprend et discute les notions de seuils épistémologiques proposés par Foucault pour décrire les phases de constitution progressive d'une science à partir de savoirs dispersés et non structurés. Définitions de seuils à partir desquelles une évaluation épistémologique du management stratégique pourra être proposée, en conclusion générale de la thèse.

A - Présentation générale de *L'archéologie du savoir*

La méthode archéologique de Foucault a d'abord été utilisée avant d'être théorisée. En effet, c'est après avoir effectué une archéologie du regard porté sur la folie (*Histoire de la Folie*, 1961), une « archéologie du regard médical » (*Naissance de la clinique*, 1963) puis sa célèbre « archéologie des sciences humaines » (*Les mots et les choses*, 1966) que Foucault, pour répondre aux critiques adressées à ses ouvrages, entreprit de théoriser son approche dans *L'archéologie du savoir* (1969), théorisation déclinée sous un mode mineur à l'occasion de sa leçon inaugurale au Collège de France (*L'ordre du discours*, 1970).

Défense et illustration *a posteriori* d'une méthode, *L'archéologie du savoir* n'est pas un traité à proprement parler. Cet ouvrage est au contraire construit comme une machine de guerre contre les tenants de la classique histoire des idées. En effet, exposés des analogies ou des oppositions, réfutations et définitions, synthèse ou déclinaisons s'enchaînent dans un ordre qui vise à gagner peu à peu la conviction du lecteur et non à lui fournir de but en blanc un jeu de concepts utilisables clé en main pour ses propres recherches.

La méthode défendue et illustrée par Foucault a deux versants principaux (cf. diagramme ci-dessous). D'une part il s'agit de proposer de nouvelles unités d'analyse historique (formations discursives, discours, énoncés) qui se substitueront aux anciennes unités de l'histoire classique des idées (époque, auteur, œuvre). D'autre part la validité de ces unités doit être confirmée par des règles de tri du matériau historique qui leur sont adaptées (règles de rareté, extériorité, cumul) et amènent ultérieurement à re-définir les règles de discrimination classiques (originalité, comparaison, ruptures, etc.)

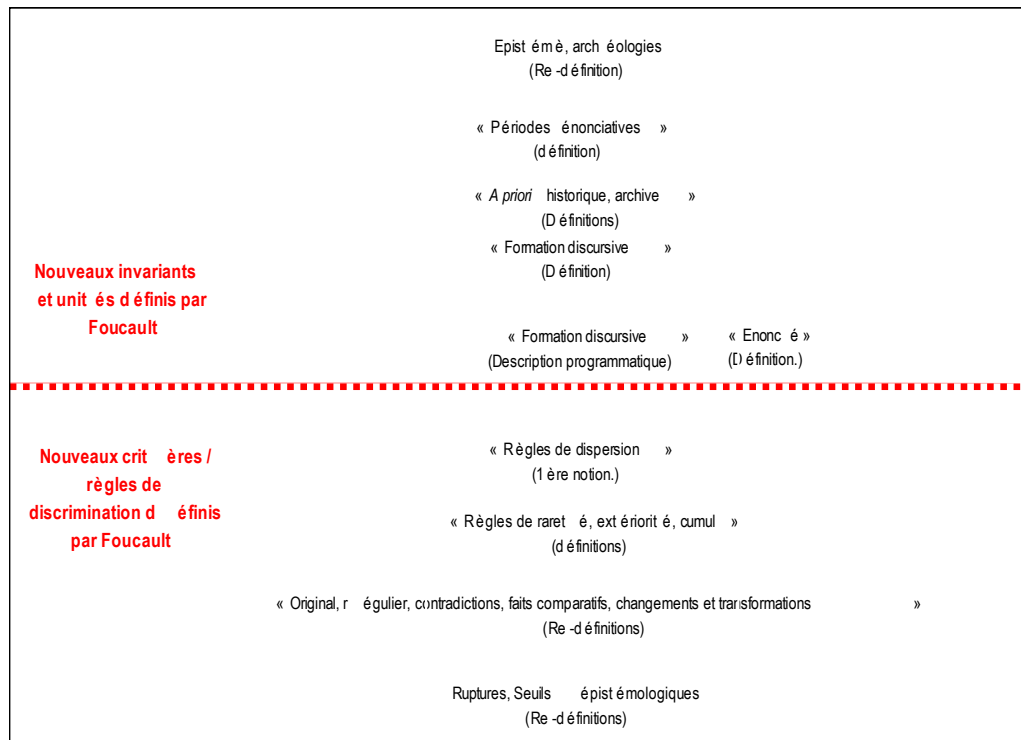


Figure 2 : les deux versants de la méthode archéologique de Foucault

L'exposé de ces deux versants de la méthode archéologique par Foucault est itératif. Foucault aménage de la sorte plusieurs salves successives de réfutation des concepts de l'histoire des idées en accompagnement de l'élaboration de sa propre méthode. Il en résulte un exposé des concepts et méthodes archéologiques qui n'est pas linéaire, mais disposé en cercles concentriques, que nous pouvons visualiser par superposition au diagramme précédent :

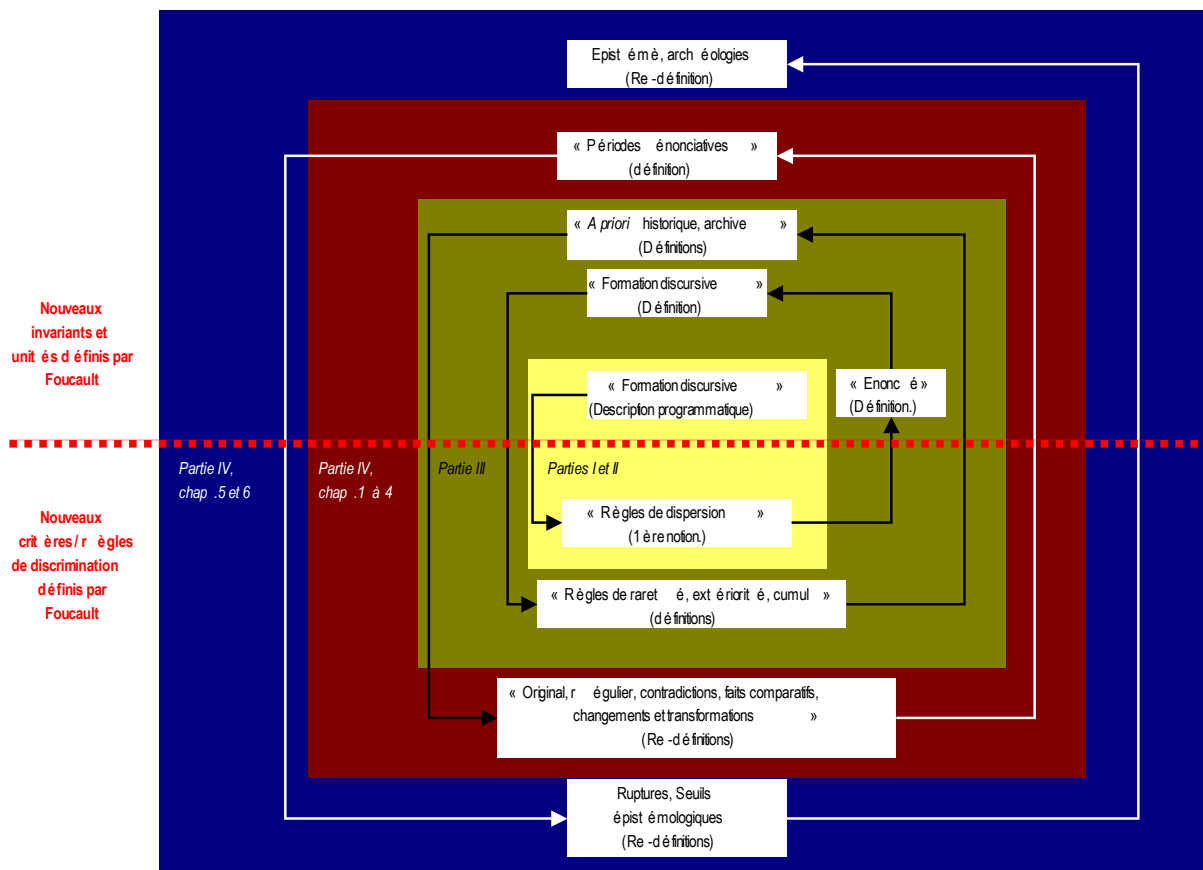


Figure 3 : les cercles d'argumentation de l'Archéologie du savoir

Premier cercle (I^o et II^o partie, pp. 7-101):

Après avoir dans un chapitre d'introduction établi son champ de bataille entre histoire événementielle gouvernée par la continuité du sujet souverain et histoire structurale scandée par des ruptures (pp. 9-28)⁹, Foucault établit une première série de définitions archéologiques. Ces définitions ont un caractère provisoire et programmatique. Il s'agit de

⁹ NB : Dans ce chapitre, sauf mention expresse, les n° de pages entre parenthèse renvoient à la seule édition complète de *L'archéologie du savoir*, Gallimard, 1969.

conceptualiser ce que pourraient être les unités d'un phénomène qui échappe à l'histoire classique des idées : le *discours*.

Foucault en arrive à exposer les notions de formations discursives, unités de discours qui ne se livrent qu'en tant que règles de dispersion (au sens statistique du terme) des énoncés que livre le matériau historique. La concentration dans une fenêtre spatio-temporelle bien délimitée, d'un certain nombre d'éléments concomitants relatifs à la production des *objets* du discours, de ses *modalités* d'énonciation, de ses *concepts* et de ses *théories* doit justifier la validité des unités de discours qui dessinent, toutes ensemble, une formation discursive (pp. 29-101).

Second cercle (Partie III, pp. 105-173):

Foucault reprend les deux versants (unités et règles de tri) de la méthode archéologique en une construction, cette fois-ci non plus programmatique, mais conceptuelle. Premier versant : définition du concept d'*énoncé*, dont vont dériver, par construction, les définitions des notions décrites provisoirement au sein du premier cercle : *formation discursive*, *archive*, et notions afférentes. Second versant : la notion de *règle de dispersion des énoncés*, brièvement esquissée précédemment, fait ici l'objet d'une redéfinition complète sous la forme de *règles de rareté*, *extériorité*, *cumul* des énoncés. On peut remarquer que ce second cercle est lui même construit selon une logique itérative : Dans un premier temps est établi le concept délicat d'énoncé (chap. 1 à 3), tandis que les unités de discours d'ordre supérieur (*archive*, *a priori* historique) ne sont abordées qu'en dernier lieu (chap. 5), après un passage par le second versant (chap 4).

Troisième cercle (Partie IV, chap. 1 à 4, pp. 177-215):

Foucault poursuit l'édifice conceptuel entamé dans le cercle précédent et redéfinit, par la méthode archéologique, les unités (périodes) et discriminations (original, comparaison, contradiction) de grande échelle utilisées par l'histoire des idées. (Partie IV, chap. 1 à 4, pp. 177-215).

Quatrième cercle (partie IV, chap.5 et 6, pp. 216-255):

L'ultime étage de construction des notions archéologique trouve ici sa place avec la redéfinition des ruptures historiques et notamment du passage d'un domaine de savoir au stade de science, ruptures qui encadrent des unités d'ampleur maximales appelées *epistémèi*.

Notre propos ne sera pas ici de retracer dans son exhaustivité l'argumentation utilisée par Foucault pour fonder la valeur de sa méthode. Nous admettrons au contraire provisoirement la validité de celle-ci, et espérons que son exploitation pour une étude française du management stratégique constituera un élément de preuve supplémentaire de la validité de la méthode archéologique générale, s'inscrivant en confirmation de la grande valeur universellement reconnue aux travaux de Foucault qui ont mis en oeuvre cette méthode.

Nous nous en tiendrons donc à l'indispensable, c'est-à-dire aux définitions des différentes unités de discours et règles de discriminations introduites par Foucault pour traiter un matériau selon la méthode archéologique.

Deux éléments principaux seront donc repris ici :

L'archéologie – éléments de méthode

Il s'agira de l'étude des différentes règles de formation discursives exposées par Foucault dans son premier cercle de démonstration (I° et II° parties de *L'archéologie du savoir*), qui nous fournira une méthode d'étude de notre propre matériau.

L'archéologie – éléments d'épistémologie des savoirs

Sur la base du quatrième cercle de démonstration présent dans *L'archéologie du savoir* (partie IV, chap. 5 et 6), il s'agira de reprendre la définition des seuils épistémologiques de Foucault, seuils qui scandent l'évolution progressive d'une discipline, du statut de savoir balbutiant au statut de science. Définition à partir de laquelle nous tenterons au cours des travaux qui suivront une évaluation épistémologique de notre objet d'étude (le management stratégique).

B - L'archéologie – éléments de méthode

Nous reprenons ici le « premier cercle » d'élaboration théorique contenu dans *L'archéologie du savoir*, qui s'étend sur les deux premières parties de l'ouvrage. Nous avons adopté ici deux partis pris :

- a) **un parti pris de minimalisme** : ont été repris les seuls les éléments qui nous semblaient indispensables pour comprendre notre propre exploitation de la méthode de Foucault.
- b) **Un parti pris de visualisation** : non seulement l'exposé de Foucault est d'un grand systématisme, mais encore le style de Foucault, notamment par ses choix de métaphores, s'avère extrêmement géométrique et spatialisant. C'est pourquoi nous avons choisi de créer des schémas illustratifs destinés à visualiser les concepts archéologiques. Cette démarche a paru naturelle au praticien des sciences de gestion et nous espérons qu'elle jouera le même rôle de facilitation intellectuelle auprès des théoriciens du management stratégique.

Nous suivrons, au sein de ce premier cercle d'élaboration, l'ordre d'exposition exposé par Foucault, à savoir :

- 1 – Une définition programmatique de la notion de discours et de « formation discursive »
- 2 – La définition des différents constituants de la formations discursive. Foucault a regroupé ces constituants en quatre ensembles de règles de formation que nous aborderons successivement :
 - 2.1 – La formation des objets du discours
 - 2.2 – La formation des modalités d'énonciation du discours
 - 2.3 – La formation des concepts utilisés par le discours
 - 2.4 – La formation des « stratégies » ou théories de ce discours

1 - La formation discursive – définition programmatique

1.1 - EFFACEMENT DES NOTIONS CLASSIQUES

La démarche de Foucault s'affirme d'emblée comme une remise en cause radicale et fondamentale de la façon de faire, non seulement de l'histoire des idées, mais encore de l'histoire tout court et des sciences humaines en général. Les chapitres 1 et 2 de la partie III sont consacrés à ce travail révolutionnaire.

Il s'agit tout d'abord (par un « travail négatif ») de faire table rase des unités classiques du discours et d'abolir les relations de continuité que l'on s'efforçait jusqu'ici d'établir à partir du matériau historique. La démarche archéologique a ainsi son origine dans la remise en cause de « tout un jeu de notions qui diversifient chacune à leur manière, le thème de la continuité. » Sont remis en cause, successivement : des « synthèses toutes faites » (*tradition, influence, développement et évolution, mentalité, esprit*) ; des « découpages » trompeurs parce que faussement familiers (*genre littéraire, religion, histoire, fiction*) ; des unités qui semblent s'imposer de façon immédiate (unité du *livre*, unité de *l'œuvre*) ; la vaine recherche de l'origine secrète de ce qui se dit et de son envers : le « déjà dit ».

1.2 - LE « FAIT ENONCIATIF » DANS SA NUDITE D'ÉVÉNEMENT

Lorsque sont ainsi suspendues ces catégories de l'histoire classique des idées, il reste à regarder « **l'ensemble de tous les énoncés effectifs (qu'ils aient été parlés ou écrits), dans leur dispersion d'événements et dans l'instance qui est propre à chacun.** » Le matériau « brut » que l'on a à traiter est une population d'événements énonciatifs, c'est-à-dire de faits du type : tel énoncé existe, a été prononcé par telle personne, sous telle forme, à tel moment, face à tel auditoire, etc.

Interroger le discours, c'est avant tout se poser deux questions :

1°) « Comment se fait-il que tel énoncé soit apparu et nul autre à sa place ? »

2°) Quelle est la nature de cet événement que constitue l'énoncé ? ¹⁰

La définition du concept de l'énoncé n'est proposée par Foucault que dans le second cercle de sa démonstration (III^e partie, chap. 1). Elle n'est d'ailleurs pas d'un grand secours pour l'utilisateur de la méthode archéologique et destinée essentiellement à alimenter une épistémologie « méta » de l'archéologie elle-même. Nous adopterons quant à nous une définition en extension, provisoire et en bonne partie suffisante.

¹⁰ Foucault a adopté une formulation de ton plus mystique : « Quelle est cette singulière existence qui vient au jour dans ce qui se dit – et nulle part ailleurs ? ». Nous avons préféré la remplacer par une formulation, peut-être moins riche de sens, mais qui présente par là même l'avantage d'être moins ambiguë.

Définition provisoire

L'énoncé est le produit de l'énonciation, c'est-à-dire une production au moins en partie verbale, qui présente en général une valeur non nulle selon les dimension suivantes :

- dimension propositionnelle et grammaticale (l'énoncé est reconnu comme signe par la grammaire d'une langue ou par la logique)
- dimension pragmatique (l'énoncé a une valeur en tant qu'acte social au sens large)

Il faut, pour reprendre la formule de Foucault « restituer à l'énoncé sa singularité d'événement », « mettre sous le regard cette irréductible et bien souvent minuscule émergence » (p. 40).

Arrivé au point de cette démonstration Foucault laisse l'interlocuteur face à une pléiade d'événements énonciatifs que l'on ne peut plus regrouper selon des unités classiques précédemment invalidées. La démonstration entame alors un rebroussement. De façon analogue à Husserl pour l'acte de pensée ou à Heidegger pour le *Dasein*, Foucault va repartir de l'énoncé et de ce que l'on pourrait appeler ses « moments caractéristiques » ou encore ses « intensions » pour reconstruire de nouvelles unités à partir de la « brique » qu'est l'énoncé.

1.3 - MISE EN EVIDENCE DE RAPPORTS NOUVEAUX ENTRE ENONCES

Aussi singulier soit-il dans son caractère d'événement, l'énoncé n'en est pas pour autant un phénomène isolé. L'énoncé ne s'évanouit pas immédiatement après l'énonciation, puisqu'il peut faire l'objet d'enregistrement, et même de répétition, de transformation, de réactivation. Il est en outre lié à des situations qui le provoquent, à des conséquences qu'il suscite, et aussi, « selon une modalité toute différente, à des énoncés qui le précèdent et qui le suivent ». (p. 41)

D'où la question programmatique que pose Foucault : ces liens auxquels se rattache l'énoncé, présentent-ils une forme de régularité, d'invariance, de regroupement, sur lesquels on pourrait fonder de nouvelles unités de synthèse, les unités du discours ?

L'ambition de l'archéologie est ainsi affirmée : se donner la possibilité de décrire des « ensembles discursifs » qui ne seraient pas arbitraires, mais seraient cependant restés invisibles. En effet, n'est-il pas possible de dégager des invariants, des agrégats, ou au contraire des lacunes, des ruptures, si l'on prend soin de repérer, parmi les « faits énonciatifs » :

- Leur coexistence,
- Leur succession,
- Leur fonctionnement mutuel,
- Leur détermination réciproque,
- Leur transformation indépendante ou corrélative ? (p. 43)

1.4 - PROPOSITION DU CONCEPT DE FORMATION DISCURSIVE

Il reste à déterminer d'un peu plus près la nature de ces ensembles discursifs pour arriver enfin à la définition de la « formation discursive ». Pour cela, Foucault va faire un choix parmi un champ de possibilités multiples en s'appuyant sur les enseignements de fond qu'il a tirés de ses propres études historiques. C'est donc en quittant le champ de l'abstraction intemporelle pour celui d'un référent pratique et daté que Foucault va être amené à fournir un jeu d'invariants qui, si l'on peut dire, a fait ses preuves.

En effet, exploiter un matériau historique pour étudier les régularités du discours, c'est s'intéresser aux objets de l'énonciation, à sa forme, à ses concepts et à ses thèmes. Or, le jeu d'invariants construit à partir de ces quatre caractéristiques sera un jeu dérivé, de second ordre, et non leur application directe au nom des enseignements de l'histoire. A travers ses précédentes études historiques Foucault affirme avoir constaté que, au premier degré, objets, formes, concepts et thèmes s'avéraient trop mouvants pour constituer par eux mêmes des invariants.

Pour mettre en évidence ces enseignements du référent historique, Foucault dispose son argumentation en quatre hypothèses, qui font chacune l'objet d'une réfutation tirée de l'une de ses études précédentes.

- Hypothèse 1 : les énoncés forment un ensemble s'ils se réfèrent à un seul et même objet.
 - Réfutation : il n'y a qu'homonymie dans la permanence des noms d'objets tels que « folie ». Ce n'est pas des mêmes « fous » que l'on parle. « D'une façon paradoxale, définir un ensemble d'énoncés dans ce qu'il a d'individuel consisterait à décrire la dispersion de ces objets, saisir tous les interstices qui les séparent, mesurer les distances qui règnent entre eux – en d'autres termes formuler leur loi de répartition. » (p. 47) – référence implicite à *Histoire de la folie*
- Hypothèse 2 : les énoncés forment un ensemble s'ils respectent la même forme le même type d'enchaînement
 - Réfutation : la forme des énoncés (exemple : la description en médecine) n'est jamais unique, et ne cesse de se déplacer au cours du temps. « Ce qu'il faudrait caractériser et individualiser ce serait la coexistence de ces énoncés dispersés et hétérogènes ; le système qui régit leur répartition, l'appui qu'ils prennent les uns sur les autres, la manière dont ils s'impliquent ou s'excluent, la transformation qu'ils subissent, le jeu de leur relèvement, de leur disposition et de leur remplacement. » (p. 48) – référence implicite à *Naissance de la clinique*
- Hypothèse 3 : on peut regrouper les énoncés en déterminant le système des concepts permanents et cohérents qui s'y trouvent mis en jeu.
 - Réfutation : les concepts ne sont pas cohérents entre eux et il en apparaît sans arrêt de nouveaux. « on ne chercherait plus une architecture de concepts suffisamment généraux et abstraits pour rendre compte de tous les autres et les introduire dans le même édifice déductif ; on essaierait d'analyser le jeu de leurs apparitions et de leur dispersion. » (p. 49) – référence implicite à *Les mots et les choses*
- Hypothèse 4 : on peut regrouper les énoncés à partir de l'identité et de la persistance des thèmes.
 - Réfutation : il n'y a pas de correspondance biunivoque entre thèmes et discours (Deux discours contrastés pour le thème de l'évolutionnisme, un jeu conceptuel unique d'analyse des richesses pour deux façons

différentes d'expliquer la formation de la valeur) . « Plutôt que de rechercher la permanence des thèmes [...], ne pourrait-on pas repérer la dispersion des points de choix, et définir en deçà de toute option, de toute préférence thématique un champ de possibilités stratégiques ? » - référence implicite à *Les mots et les choses*

Ainsi les unités d'analyse du discours, les invariants que doit s'efforcer de mettre en évidence l'analyse archéologique ne seront pas à lire directement dans le contenu du discours lui-même, qui n'est que multiplicité d'événements singuliers, mais dans les invariants que révèlent les apparitions concomitantes et successives des énoncés. Les questions de l'archéologue seront donc du type :

- *Qu'est-ce qui, à travers la multiplicité d'objets qui apparaissent, qui se transforment, qui disparaissent dans un discours donné, se révèle être des constantes, des éléments stables, récurrents.*
- *Les multiples modalités d'énonciations qui se forment au sein d'un discours rassemblent-elles toutes les mêmes ou a contrario en excluent-elles systématiquement certaines combinaisons ?*
- *A travers la multiplicité, la succession, la transformation des concepts, quels événements permanents révèlent les grands invariants d'un discours ?*
- *Enfin, les stratégies ou choix théoriques opérés parmi les trois catégories précédentes pour formuler des théories, malgré leurs oppositions, leurs successions, relèvent-elles d'un jeu invariant de sources et d'articulations ?*

D'où les définitions provisoires de Foucault :

Une **formation discursive** caractérise un système de dispersion entre énoncés, une régularité (ordre, corrélations, positions, fonctionnements) entre leurs objets, leurs types d'énonciations, leurs concepts, leurs choix thématiques.

Les **règles de formation** sont les conditions auxquelles sont soumis les éléments de cette répartition (objet, modalité d'énonciation, concepts, choix thématiques). Ce sont des conditions d'existence (et coexistence, maintien, modification, disparition) dans une répartition discursive donnée.

Dans la suite de cet exposé de la méthode de Foucault, nous adopterons des visualisations qui relèveront toutes de l'architecture ci-dessous :

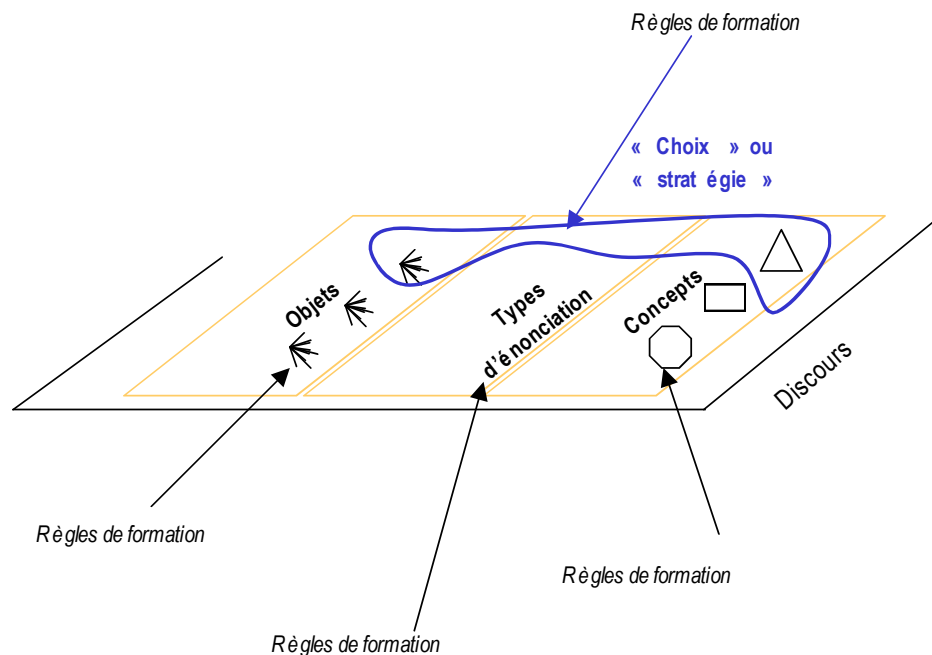


Figure 4 : Conventions de représentation des règles de formation

Au centre, le plan du discours lui-même, celui où coexistent les divers énoncés. Ce plan du discours présente au premier degré des caractéristiques que nous avons représentées comme faisant partie de son contenu même : objets, types d'énonciations, concepts, « stratégies » (lesquelles sont des « choix » de second ordre parmi les trois précédentes catégories, d'où leur visualisation sous forme d'un sous-ensemble pris parmi les objets, types d'énonciation et concepts).

Hors de ce plan, nous inscrirons ce qui apparaît au second degré comme règles présidant à la formation (apparition, transformation, disparition) des caractéristiques de premier degré.

L'ensemble de ces règles de formation constituera la formation discursive.

2 – Description des différentes unités du discours

Foucault clôt son premier cercle de défense et illustration de l'archéologie, de façon rétrospective, par une définition en extension des différents constituants d'une formation discursive. Cette définition s'appuie sur une reformulation des résultats de ses recherches archéologiques précédentes dans le langage plus systématique qu'il s'efforce désormais d'établir. Nous reprendrons ces définitions, retiendrons quelques-uns de ces exemples, et en déduirons le cas échéant des questions d'application à une archéologie française du management stratégique.

2.1 - LA FORMATION DES OBJETS

2.1.1 - définitions et mises aux points théoriques de Foucault

L'archéologie s'attache au « régime des objets » (p. 66). Ce qui n'est pas à proprement parler décrire les objets d'un discours, mais considérer celui-ci comme une machine à produire des objets, production qui respecte certains invariants. Il s'agit de traiter les discours « comme des pratiques qui forment systématiquement les objets dont ils parlent ». (p. 67).

Un même discours est susceptible de produire une multiplicité d'objets, multiplicité variable dans le temps et l'espace. Ce discours pourra cependant être considéré comme unité stable si l'on constate que certaines conditions d'apparition de ces objets sont, quant à elles, invariantes. Foucault distingue trois types de telles conditions invariantes : les *surfaces d'apparition*, les *instances de délimitation* et les *grilles de spécification*.

- Les *surfaces d'apparition* sont les lieux, les groupes sociaux, les sources d'information au sein desquels il va être possible de repérer des différences individuelles qui seront désignées, analysées, devenant ainsi objets d'un discours. Par exemple, au XIX^e siècle, les différences qui apparaissent au sein de la famille, du groupe social proche, du milieu de travail, de la sexualité du patient deviennent des objets de discours identifiés comme maladie, névrose, etc. Tandis que, selon les règles de rationalisation, les codes conceptuels et les types de théorie, les objets d'étude du discours psychiatrique pourront varier (aliénation, démence, névrose, dégénérescence...), les surfaces d'apparition (famille, groupe social proche, etc.) resteront beaucoup plus stables.
- Les *instances de délimitation* sont des institutions, des disciplines, des corps constitués qui, « dans la société, départagent, désignent, nomment et instaurent » les différences repérées comme objet. Par exemple, au XIX^e siècle, ce sont la médecine, la justice, mais aussi l'autorité

religieuse et la critique littéraire qui tracent les frontières entre l'objet folie et ses variations.

- Les *grilles de spécification* sont les « systèmes selon lesquels on sépare, on oppose, on apparente, on regroupe, on classe, on dérive » les uns des autres différents objets en espèces diverse. Ainsi, au XIX^e siècle, les différentes espèces de folie peuvent être distinguées selon l'âme, le corps, la vie et l'histoire de l'individu.

Par cette série de définitions, la formation des objets semble s'ordonner selon une distribution des rôles bien spécifiques et complémentaires : l'instance de délimitation est l'agent qui forme les objets, la surface d'apparition est la matière au sein de laquelle l'agent opère cette formation par découpe, tandis que la grille de spécification est l'instrument, plus ou moins fin, plus ou moins lisse, de cette découpe.

Ce jeu de langage utilisé par Foucault nous inspire une allégorie. Imaginons une nappe en tissu qui représenterait la surface d'apparition. Sur une telle surface, l'instance de délimitation (ici un agent à forme humaine) découpe des objets à l'aide de diverses paires de ciseaux crantés qui jouent le rôle de grilles de spécification.

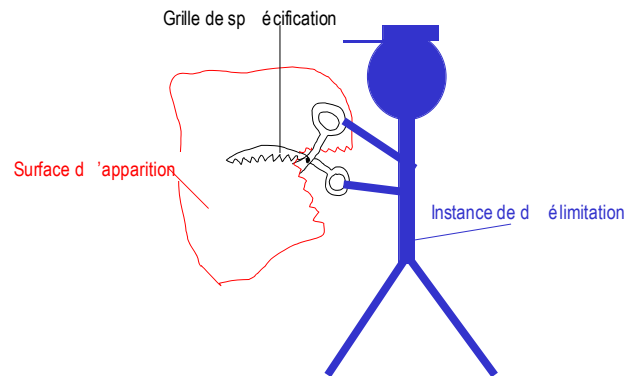


Figure 5 : représentation allégorique de la formation des objets

Une formation discursive, ensemble de règles de formation, admet ainsi pour composante un sous-ensemble de règles relatives à la formation des objets de discours. Ce sous-ensemble devra être constitué de plusieurs choses :

- un ensemble de surfaces d'apparition, instances de délimitation et instances de spécification,
- et un ensemble de relations invariantes qu'entretiennent entre elles diverses surfaces d'apparition, qu'entretiennent entre elles diverses instances de délimitation, qu'entretiennent entre elles diverses grilles de spécification,
- et/ ou un ensemble de relations invariantes liant certaines surfaces d'apparition à certaines instances de délimitation et certaines grilles de spécification.

Foucault en donne la définition suivante (p. 56-61) :

Une *formation discursive* se définit quant à ses objets :

- si l'on peut établir un ensemble de relations entre
 1. des *surfaces d'apparition* des objets,
 2. des *instances de délimitation* des objets,
 3. des *instances de spécification* des objets ;
- si l'on peut montrer comment n'importe quel objet du discours en question trouve dans cet ensemble son lieu et sa loi d'apparition ;

- si l'on peut montrer que cet ensemble peut donner naissance simultanément ou successivement à des objets qui s'excluent, sans qu'il ait lui-même à se modifier.

Noter ici que, au sens de Foucault, comme au sens où nous utiliserons ces mêmes grilles de lecture, les relations à mettre en évidence peuvent être tout aussi bien internes à chacune des trois dimensions descriptives (relations entre plusieurs surfaces d'apparition, par exemple) ou transverses (relations entre certaines surfaces d'apparition et des instances de spécification, par exemple). L'exploitation de ces catégories pour reformuler l'étude de Foucault consacrée à la médecine clinique est sans ambiguïté à cet égard (cf. §2.1.2) ci-dessous).

Il conviendra d'interpréter selon le même principe à la fois interne et transversal les autres définitions de règles de formations que nous reprendrons par la suite.

2.1.2 - Exemple d'application par Foucault à ses propres études

Foucault s'appuie sur la description des maladies mentale –et des malades- au XIX^e siècle pour illustrer ce qu'il entend par instances d'émergence, de délimitation et de spécification des divers objets de ce « discours psychiatrique ». Ainsi, il apparaît que les divers objets que sont, par exemple, la monomanie, la folie sans délire, les agitations motrices, les hallucinations, les discours déviants, les aberrations et troubles sexuels, la criminalité, etc. doivent leur formation à un certain nombre d'éléments invariants systématiquement présents dans ce discours. Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des invariants signalés par Foucault pour illustrer sa définition :

Une illustration : le discours psychiatrique au XIX^e siècle .

Surfaces d'apparition :	Surfaces / instances de délimitation :	Surfaces / grilles de spécification =
Famille	Médecine	Ame
Groupe social proche	Justice (notamment : pénale)	Corps
Milieu de travail	Autorité religieuse	Vie / histoire de l'individu
Communauté religieuse	Critique littéraire	Corrélations neuro-psychologiques
Art		
Sexualité		
Pénalité		
Relations discursives entre instances d'émergence, de délimitation et de spécification		
Rapports catégories pénales / plans de caractérisation psychologiques	Rapports instance de décision médicale / instance de décision judiciaire	Rapports entre interrogation judiciaire, renseignements policiers / questionnaire médical, examens cliniques, recherche des antécédences, récits biographiques.
Rapports normes familiales, sexuelles, pénales du comportement des individus / tableau des symptômes pathologiques et des maladies dont ils sont les signes		
	Rapport restriction	

	thérapeutique dans le milieu hospitalier / restriction punitif dans la prison	
--	---	--

2.1.3 - Proposition de visualisation

En reprenant les conventions de visualisation graphique proposées ci-dessus, il est possible faire de cette définition la représentation suivante :

Système de formation des objets

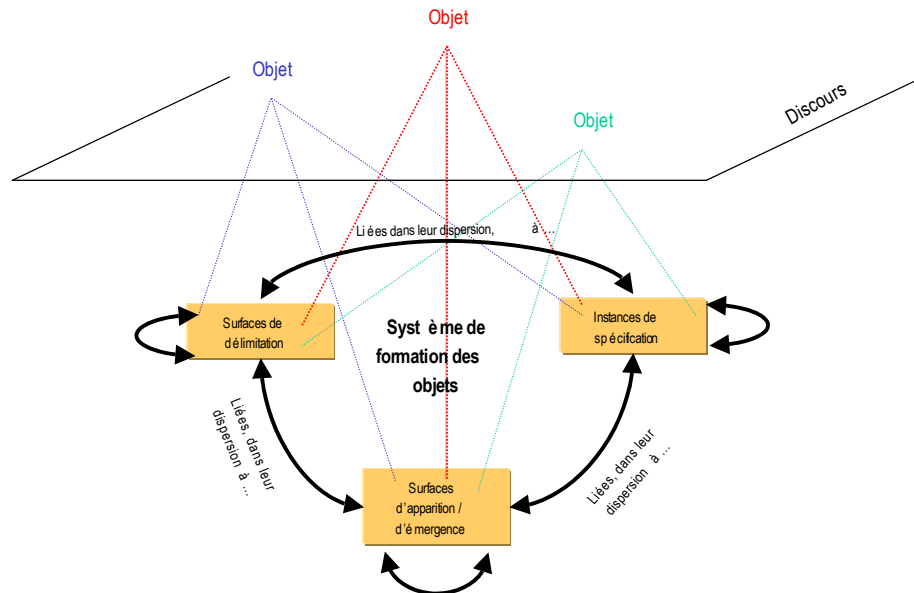


Figure 6 : Visualisation de la notion de système de formation des objets

2.1.4 - Propriétés des règles de formation des objets – mises au point effectuées par Foucault

Foucault résume les propriétés de ces règles de formation des objets sous la forme de quatre « remarques et conséquences » :

1 – Les conditions pour qu'apparaissent un objet de discours sont nombreuses et lourdes. « On ne peut pas parler à n'importe quelle époque de n'importe quoi » (p. 61).. « L'objet n'attend pas dans les limbes l'ordre qui va le libérer et lui permettre de s'incarner dans une visible et bavarder objectivité ; il ne se préexiste pas à lui-même, retenu par quelque obstacle aux bords premiers de la lumière. Il existe sous les conditions positives d'un complexe de rapports. » (p. 61)

2 – Ces relations ne sont pas présentes dans l'objet. « Elles ne définissent pas sa constitution interne, mais ce qui lui permet d'apparaître, de se juxtaposer à d'autres objets, de se situer par rapport à eux, de définir sa différence, son irréductibilité, et éventuellement son homogénéité, bref d'être placé dans un champ d'extériorité. » (p. 62)

3 – Ces relations, dites relations discursives, se distinguent :

- des relations « primaires » qui, indépendamment de tout discours et de tout objet de discours, peuvent être décrites entre des institutions, des techniques, des formes sociales, etc.
- des rapports seconds qu'on peut trouver formulés dans le discours lui-même (ex : ce que les psychiatres du XIX^e ont pu dire sur les rapports entre la famille et la criminalité n'est pas le jeu de relations qui rendent possibles et soutiennent les objets du discours psychiatrique).

4 – Les relations discursives ne sont ni internes, ni externes au discours. « Elles sont en quelque sorte à la limite du discours » (p. 63) et caractérisent le discours lui-même en tant que pratique, c'est-à-dire qu'elles « déterminent le faisceau de rapports que le discours doit effectuer pour pouvoir parler de tels et tels objets, pour pouvoir les traiter, les nommer, les analyser, les classer, les expliquer, etc. » (p. 63)

Retenons notamment la remarque n°3 – une mise en garde contre toute interprétation naïve des définitions données par Foucault. L'affirmation précédente selon laquelle il est question de mettre à jour « des ensembles discursifs qui ne seraient pas arbitraires, mais seraient cependant demeurés invisibles » (p. 43) prend ici tout son sens.

2.1.5 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique

Quand apparaissent en France des objets spécifiques du management stratégique ?

Quelles surfaces d'apparition, instances de spécification, instances de délimitation accompagnent cette apparition ?

Quels recouvrements systématiques observe-t-on, dans le cas d'énoncés relatifs au management stratégique, entre les différentes instances ainsi repérées ?

2.2 - LA FORMATION DES MODALITES ENONCIATIVES

2.2.1 - définitions et mises au point théoriques de Foucault

2.2.1.1 - Trois dimensions pour situer les conditions d'énonciation

Point de définition directe ici. Foucault, pour établir sa notion de *modalité énonciative*, s'appuie intégralement sur l'exemple du discours médical. La prolifération d'énoncés enregistrés dans les publications médicales l'amène poser trois questions :

1°) Qui parle ?

« La parole médicale ne peut venir de n'importe qui ; sa valeur, son efficacité, ses pouvoirs thérapeutiques eux-mêmes, et d'une façon générale son existence comme parole médicale ne sont pas dissociables du personnage statutairement défini qui a le droit de l'articuler, en revendiquant pour [cette parole] le pouvoir de conjurer la souffrance et la mort . » (p. 69)

2°) La question des «emplacements institutionnels « d'où le médecin tient son discours, et où celui-ci trouve son origine légitime et son point d'application (ses objets spécifiques et ses instruments de vérification). » (p. 69-70)

3°) Les positions du sujet se définissent également par la situation qu'il lui est possible d'occuper par rapport aux divers domaines ou groupes d'objets :

- situations perceptives :
 - sujet questionnant et écoutant
 - situé à une distance perceptive optima dont les bornes délimitent le grain de l'information pertinente
 - utilisant des intermédiaires instrumentaux
- les positions que peut occuper le sujet dans le réseau des informations
 - enseignement théorique vs pédagogie hospitalière
 - système de communication orale vs documentation écrite
 - émetteur vs récepteur d'observations, de comptes rendus, de données statistiques, de propositions théoriques générales, de projets ou de décisions

2.2.1.2 - Proposition de définition générale

Nous proposons ici une définition générale des règles de formation des modalités d'énonciation, afin d'affranchir le lecteur de l'exemple médical de Foucault.

Définition

Une formation discursive se définit quant à ses **modalités d'énonciation** :

- si l'on peut établir un ensemble de relations entre
 - Les **statuts** des locuteurs
 - Les **emplacements institutionnels** de l'énonciation
 - La **position perceptive et informative** du sujet de l'énonciation
- si l'on peut montrer comment n'importe quelle modalité d'énonciation du discours en question trouve dans cet ensemble son lieu et sa loi d'apparition
- si l'on peut montrer que cet ensemble peut donner naissance simultanément ou successivement à des modalités qui s'excluent, sans qu'il ait lui-même à se modifier.

2.2.2 - Exemple d'application par Foucault à ses propres études

Poursuivant la reformulation de ses travaux sur la médecine clinique, Foucault établit que la rupture discursive observée au début du XIX^e siècle en matière médicale est à rechercher dans les modes de corrélation entre les trois dimensions pré-citées:

« Tout un faisceau de relations se trouve mis en jeu » avec les positions successives adoptées par le sujet médecin (p. 72) :

- Relations entre l'espace hospitalier et tout un groupe de techniques et de codes de perception du corps humain
- Relations entre le champ des observations immédiates et le domaine des informations déjà acquises
- Relations entre le rôle du médecin comme thérapeute, son rôle de pédagogue, de relais dans la diffusion du savoir médical, de responsable de la santé publique dans l'espace social.

Ainsi, la médecine clinique peut être entendue comme renouvellement des modalités d'énonciation :

- Renouvellement des points de vue,
- Des contenus
- Des formes et du style même de la description
- De l'utilisation des raisonnements inductifs ou probabilitaires

- Des types d'assignation de la causalité

La mise en relation des différentes modalités énonciatives est effectuée par le discours clinique (p. 73)

- « C'est lui en tant que pratique qui instaure entre eux tout un système de relations qui n'est pas réellement donné ni constitué par avance ; et s'il a une unité, si les modalités d'énonciation qu'il utilise, ou auxquelles il donne lieu, ne sont pas simplement juxtaposées par une série de contingences historiques, c'est qu'il **met en œuvre de façon constante ce faisceau de relations.** » (p. 73)

Ainsi, les corrélations entre ces différents paramètres d'énonciation constituent des règles de formation des modalités d'énonciation

2.2.3 - Proposition de visualisation

L'utilisation des conventions graphiques précédemment utilisées pour la visualisation des concepts discursifs conduit au synoptique suivant :

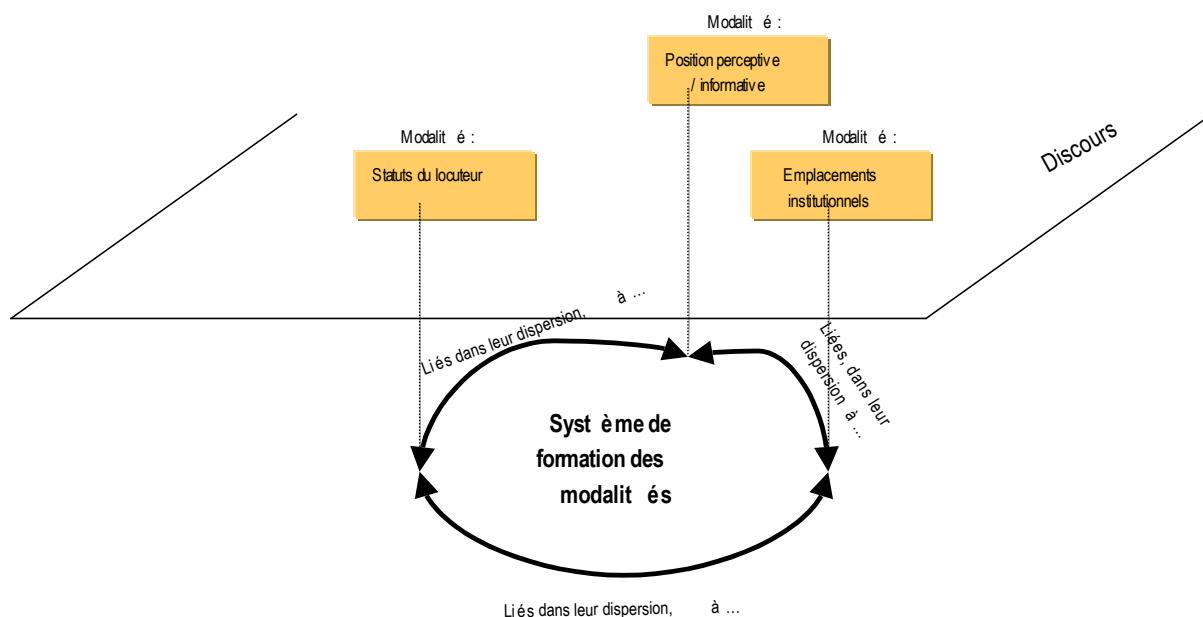


Figure 7 : Visualisation de la notion de système de formation des modalités d'énonciation

2.2.4 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique

- Indépendamment de son contenu, de quels emplacements la parole managériale consacrée à la stratégie doit-elle être prononcée pour détenir son entière efficacité ?
- De quelle granularité, corrélat de la distance perceptive et informative, relève l'énonciation stratégique ? Cette granularité évolue-t-elle au cours du temps ? Quelles autres

modalités d'énonciation subissent des changements concomitants ?

- A quel(s) statut(s) du stratège / du stratégiste sont éventuellement corrélées ces précédentes modalités énonciatives ?

2.3 - LA FORMATION DES CONCEPTS

2.3.1 - définitions et mises au point théoriques de Foucault

Foucault entend proposer un outil conceptuel destiné à « trouver une loi qui rende compte de l'émergence successive ou simultanée de concepts disparates ». Mais il ne s'agit pas de subsumer l'ensemble de ces concepts sous un concept générateur dont ils ne seraient que des variantes : « Plutôt que de vouloir replacer les concepts dans un édifice déductif virtuel, il faudrait décrire **l'organisation du champ d'énoncés où ils apparaissent et circulent.** »

Les catégories proposées pour la formation des concepts sont nombreuses. Foucault en a distingué trois groupes :

2.3.1.1 - Des formes de succession des énoncés

2.3.1.2 - Des formes de coexistence entre énoncés

2.3.1.3 - Des procédures d'interventions sur les énoncés

Nous reprenons ci-dessous l'ensemble de cette description :

2.3.1.1 - Formes de succession

Foucault énumère trois sortes de formes de succession :

- Les diverses **ordonnances des séries énonciatives** : ordre des inférences, ordre des descriptions (schèmes de généralisation ou de spécification auxquelles obéissent les descriptions, distributions spatiales que parcourent ces descriptions, ordre des récits et manière dont les événements du temps sont répartis dans la suite linéaire des énoncés)
- Les divers **types de dépendance des énoncés** : hypothèse - vérification, assertion – critique, général – particulier
- Les divers **schémas rhétoriques** selon lesquels on peut combiner les groupes d'énoncés (comment s'enchaînent les suites de plusieurs descriptions, déductions, définitions, etc.)

2.3.1.2 - Formes de coexistence

Foucault détermine trois grandes formes de coexistence

- Un **champ de présence**, c'est-à-dire « tous les énoncés déjà formulés ailleurs et qui sont repris dans un discours à titre de vérité admise [...], ou qui sont critiqués, discutés et jugés, comme ceux qui sont rejetés ou exclus » (p.77).
- Un **champ de concomitance**, c'est-à-dire « des énoncés qui concernent de tout autres domaines d'objets et qui appartiennent à des types de discours tout à fait différents ; mais qui *prennent activité* parmi les énoncés étudiés :

- i. Servent de confirmation analogique
 - ii. Servent de principe général et de prémisses acceptés pour un raisonnement
 - iii. Servent de modèles que l'on peut transférer à d'autres contenus
 - iv. Fonctionnent comme instance supérieure à laquelle il faut confronter et soumettre au moins certaines des propositions qu'on affirme (p. 78)
- Un **domaine de mémoire**, c'est-à-dire « des énoncés qui ne sont plus ni admis ni discutés, qui ne définissent plus par conséquent ni un corps de vérités ni un domaine de validité, mais à l'égard desquels s'établissent des rapports de filiation, de genèse, de transformation, de continuité et de discontinuité historique. »

2.3.1.3 - Procédures d'intervention

Remarque préliminaire : ces procédures sont spécifiques de chaque formation discursive. : « celles qui s'y trouvent, les rapports qui les lient et l'ensemble qu'elles constituent de cette manière permettent de spécifier chacune » (p. 78)

Ces procédures peuvent se présenter sous la forme de diverses modalités de transformation des énoncés, pour lesquelles Foucault a proposé non pas des « espèces », mais plutôt huit catégories qui semblent susceptibles de recouvrements :

- i. Techniques de **réécriture**
- ii. Méthodes de **transcription** des énoncés selon une langue plus ou moins formalisée et artificielle
- iii. Modes de traduction des énoncés **quantitatifs en formulations qualitatives et réciproquement**
- iv. Moyens utilisés pour faire **croître l'approximation des énoncés et raffiner leur exactitude**
- v. Manière dont on **délimite** à nouveau – par extension ou restriction – le domaine de validité des énoncés
- vi. Manière dont on **transfère** un type d'énoncé d'un champ d'applications à l'autre
- vii. Méthodes de **systématisation** de propositions qui existent déjà, pour avoir été formulés auparavant, mais à l'état séparé
- viii. Méthodes de **redistribution** d'énoncés déjà liés les uns aux autres mais qu'on recompose dans un nouvel ensemble systématique

Ce qui, dans cette configuration du champ énonciatif, caractérise la formation discursive n'est pas la liste de ces éléments, d'ailleurs fort

hétérogènes entre eux, comme le reconnaît Foucault, mais **la manière dont ces différents éléments sont mis en rapport les uns avec les autres**, que FOUCAULT appelle **système de formation conceptuelle**.

Nous proposons, dans cette optique, une définition générale de la notion de formation des concepts :

Définition

Une formation discursive se définit quant à ses **concepts** :

- si l'on peut établir un ensemble de relations entre
 - Des **formes de succession** des énoncés
 - Des **formes de coexistence** entre énoncés
 - Des **procédures d'intervention** sur les énoncés
 dans le discours lieu d'émergence de ces concepts.
- si l'on peut montrer comment n'importe quel concept qui habite le discours en question trouve dans cet ensemble son lieu et sa loi d'apparition
- si l'on peut montrer que cet ensemble peut donner ~~naissance simultanément ou successivement à des concepts~~ qui s'excluent, sans qu'il ait lui-même à se modifier.

Foucault précise que les schèmes ainsi décrits ne servent pas à l'analyse des concepts, mais à celle de leurs conditions d'apparition.

Se plaçant « en retrait par rapport [au] jeu conceptuel manifeste » (p.80), il situe son analyse à « un niveau en quelque sorte *préconceptuel*, le champ où les concepts peuvent coexister et les règles auxquelles ce champ est soumis » (p.81). Foucault cite à titre d'exemple les quatre schèmes théoriques de la grammaire générale des XVII^e et XVIII^e siècles. Il précise aussi que ce niveau préconceptuel « ne renvoie ni à un horizon d'idéalité ni à une genèse empirique des abstractions » (p. 82). « En fait on pose la question **au niveau du discours lui-même qui n'est plus la traduction extérieure, mais lieu d'émergence des concepts** ». (p. 83) « On ne rattache pas les constantes du discours aux structures idéales du concept, mais **on décrit le réseau conceptuel à partir des régularités intrinsèques du discours** ».

2.3.2 - Exemple d'application par Foucault à ses propres études

Foucault exploite ces définitions en reformulant sa description de l'histoire naturelle établie auparavant dans *Les mots et les choses*. Nous avons extrait trois exemples typiques de telles utilisations des notions associées à la formation des concepts :

Formes de succession des énoncés : « L'histoire naturelle, au XVII^e et XVIII^e siècle, ce n'est pas simplement une forme de connaissance qui a donné une nouvelle définition aux concepts de « genre » ou de « caractère », et qui a introduit des concepts nouveaux comme celui de « classification naturelle ou de « mammifère » ; c'est, avant tout, un ensemble de règles pour mettre en série des énoncés, un ensemble de

schémas obligatoires de dépendances, d'ordre et de successions où se distribuent les éléments récurrents qui peuvent valoir comme concepts ». (pp. 76-77)

Formes de coexistence : « Le champ de concomitance de l'histoire naturelle à l'époque de Linné et Buffon se définit par un certain nombre de rapports à la cosmologie, à l'histoire de la terre, à la philosophie, à la théologie, à l'écriture et à l'exégèse bibliques, aux mathématiques [...] ; et tous ces rapports l'opposent aussi bien au discours des naturalistes du XVI^e siècle qu'à celui des biologistes du XIX^e. » (p. 78)

Procédures d'intervention : « la manière dont on transfère un type d'énoncé d'un champ d'application à l'autre (comme le transfert de la caractérisation végétale à la taxinomie animale ; ou de la description des traits superficiels aux éléments internes de l'organisme) ». (p. 79)

2.3.3 - Proposition de visualisation

Le synoptique ci-dessous synthétise les définitions de FOUCAULT relativement à la formation des concepts :

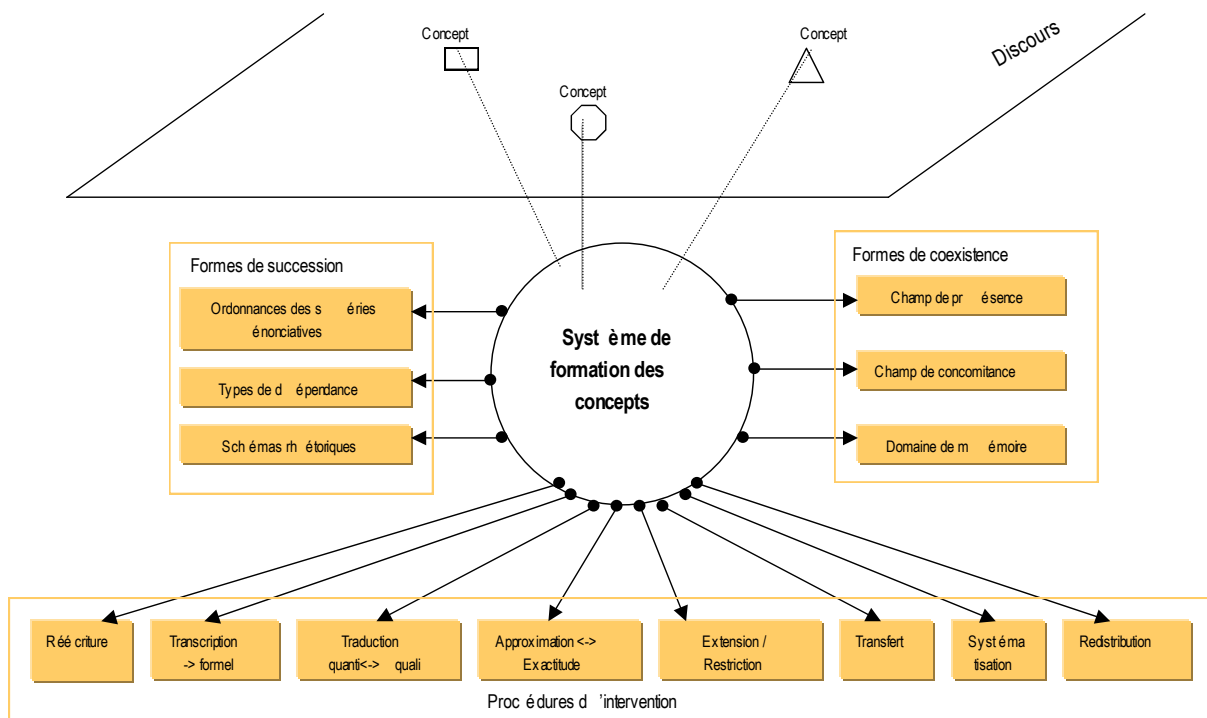


Figure 8 : Visualisation de la notion de système de formation des concepts

2.3.4 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique

-La présence de champs classiques en stratégie (mécanique, art de la guerre, psychologie) s'explique-t-elle par simple voisinage conceptuel ou également par l'efficacité des procédures d'intervention (quantification, systématisation, approximation) que véhiculent ces champs externes ?

-L'ordonnance des énoncés stratégiques relève-t-elle d'un stéréotype rhétorique efficace, d'une transposition non réfléchie des schèmes issus d'autres champs ou au contraire d'une certaine capacité de création conceptuelle qu'autorisent seuls ces ordonnancements et schémas rhétoriques ?

2.4 - LA FORMATION DES CHOIX THEORIQUES OU « STRATEGIES »

Remarques préliminaires :

Convention de vocabulaire : Foucault recourt ici aussi bien à l'appellation de « stratégies » qu'à celle de « thèmes » ou encore « choix théoriques ». Pour des raisons bien compréhensibles, nous bannirons le premier de ces trois termes de notre vocabulaire de méthode pour le réserver à une toute autre dénotation.

Relative fragilité des concepts : Foucault admet qu'il aborde ici un domaine moins profondément étudié que les niveaux préconceptuels des chapitres précédents.

En effet, il s'introduit ici un deuxième étage de contrainte sur les énoncés, indépendant des règles de formation précédemment exposées : « tout ce jeu de rapports constitue un principe de détermination qui permet ou exclut, à l'intérieur d'un discours donné, un certain nombre d'énoncés : il y des systématisations conceptuelles, des enchaînements énonciatifs, des groupes et des organisations d'objets qui auraient été possibles (et dont rien ne peut justifier l'absence au niveau de leurs règles propres de formation), mais qui sont exclus par une constellation discursive d'un niveau plus élevé et d'une extension plus large » (p. 89) « Une formation discursive n'occupe pas tout le volume possible que lui ouvrent en droit les systèmes de formation de ses objets, de ses énonciations, de ses concepts ; elle est essentiellement lacunaire, et ceci par le système de formation de ses choix stratégiques. » (p. 89)

Les phénomènes dont il est question semblent en outre d'une nature différente : jusque-là, il s'était agi de décrire une sorte de plan de contraintes immanentes, constitué de ce qui échappe à la volonté propre des locuteurs et contraint leur intervention dans l'arène du discours. Après avoir repoussé au possible l'intervention de la conscience et de la volonté du locuteur, Foucault ne peut plus escamoter le moment où, dans le discours, l'individu fait œuvre de choix qui lui sont propres. C'est pourquoi les structures ici esquissées ont un statut plus complexe que les précédentes : elles sont le fruit à la fois des conditions d'émergences immanentes au phénomène discursif et de l'intervention volontaire du locuteur.

2.4.1 - définitions et mises au point théoriques de Foucault

Eu égard aux conditions décrites précédemment, la définition des règles de formation des choix théoriques est empreinte de précautions et s'affirme toute provisoire.

Foucault commence ainsi par expliquer « qu'on appellera, conventionnellement, « stratégies », ces thèmes et théories » que sont « certaines organisations de concepts, certains regroupements d'objets, certaines types d'énonciations », caractérisés d'ailleurs, selon les cas, par une plus moins grande cohérence, une plus moins grande stabilité, une

plus ou moins grande rigueur, qui trouvent leur lieu d'apparition dans « des discours comme l'économie, la médecine, la grammaire, la science des êtres vivants ». (p. 85)

Aussitôt après, la pertinence d'un tel concept pour analyser le discours est mise en doute : Foucault n'est pas certain de pouvoir trouver le « système commun de formation [de ces stratégies] » (p. 86). Il précise que « l'analyse des **choix théoriques** demeure encore en chantier jusqu'à une étude ultérieure où elle pourrait retenir l'essentiel de l'attention ». (p. 87)

C'est pourquoi les éléments caractéristiques d'un système de formation des choix théoriques sont présentés non comme des déterminants définitifs mais comme des éléments de recherche :

- Tout d'abord les ***points de diffraction*** possibles du discours, qui sont **à la fois** :
 - Points d'**incompatibilité** (deux objets/modes d'énonciations/concepts peuvent « apparaître dans la même formation discursive sans pouvoir entrer – sous peine de contradiction manifeste ou inconséquence – dans une seule et même série d'énoncés »).
 - Points d'**équivalence** : les deux éléments incompatibles forment une alternative . Ils se présentent (sans simultanéité, par ex. à plusieurs années d'intervalle, cf. incompatibilité) sous la forme du « ou bien... ou bien ».
 - Points d'**accrochage d'une systématisation** : à partir de chacun de ces éléments à la fois équivalents et incompatibles, une sous-formation discursive a été déterminée. Exemple : l'analyse des richesses comme point de diffraction des théories économiques du XVIII^e siècle.
- Ensuite des ***instances spécifiques de décision***
 - Il s'agit notamment de l'**économie de la constellation discursive** à laquelle appartient le discours : le rôle que joue le discours par rapport aux autres discours qui lui sont contemporains et qui l'avoisinent. Ce rôle peut être, par exemple :
 - **Le rôle d'un système formel** dont d'autres discours seraient les applications à des champs sémantiques divers
 - Ou au contraire celui d'un **modèle concret** qu'il faut apporter à d'autres discours d'un niveau d'abstraction plus élevé
 - Ou encore être dans un **rapport d'analogie, d'opposition ou de complémentarité** avec certains autres discours
 - ou encore , entre discours, des rôles de **délimitation réciproque**
 - Parmi ces dernières instances, FOUCAULT estime nécessaire de mettre à part une « troisième » instance caractérisée par :
 - La **fonction** que doit exercer le discours dans un **champ de pratiques non discursives**. Exemple : rôle joué par la grammaire générale dans les pratiques pédagogiques.

- Le **régime et les processus d'appropriation** du discours. Exemple : le discours économique n'a jamais été un discours commun, dans les sociétés bourgeoises qu'on a connues depuis le XVI^e siècle.
- Les **positions possibles du désir** par rapport au discours, désirs dont le discours peut être « lieu de mise en scène fantasmatique, élément de symbolisation, forme de l'interdit, instrument de satisfaction dérivée. »

Ces recensements étant effectués, décrire la formation des stratégies consistera à étudier les rapports que l'on peut observer entre ces différents éléments. Par exemple « le discours économique, à l'époque classique, se définit par une certaine manière constante de mettre en rapport :

- des possibilités de systématisation intérieures à un discours,
- d'autres discours qui lui sont extérieurs,
- et tout un champ, non discursif, de pratiques, d'appropriation, d'intérêts et de désirs. » (p.92)

Il est possible de reformuler ces directions de recherche esquissées par Foucault sous forme de définition :

Définition

Une formations discursive sera définie quant à ses **choix théoriques** si l'on peut établir un ensemble de relations entre :

- des points de **diffraction**,
- une **économie de la constellation** discursive,
- des **extériorités**,

de sorte que les objets, modalités d'énonciations et concepts mis en jeu par le discours n'occupent pas tout l'espace de variations que leur offrirait leurs propres règles de formation.

Foucault prend enfin le soin de prévenir toute interprétation essentialiste des règles de formation des choix théoriques, tout comme il l'avait fait pour les autres invariants du discours :

« Les options [stratégiques] ne sont pas des germes de discours (où ceux-ci seraient déterminés à l'avance et préfigurés sous une forme quasi-microscopique) ; ce sont des manières réglées (et descriptibles comme telles) de mettre en œuvre des possibilités de discours. » (p.93)

2.4.2 - Exemples d'application par Foucault à ses propres études

Les reformulations d'études précédentes par Foucault sont multiples et entrecoupent l'exposé théorique sur toute sa longueur. Nous reprendrons ici quelques illustrations qui visent à montrer que la formation des choix théoriques, bien que située sur un plan légèrement différent des autres systèmes de formation, se combine et s'articule sans privilège de statut avec ces derniers :

- Il n'y a pas indépendance de l'étage « formation des stratégies » par rapport au plan de formation des objets, modalités d'énonciation, concepts. Donc pas de « discours

vrai » qui aurait été perverti par la formation des stratégies.

- Par exemple « il n'y a pas une taxinomie naturelle qui aurait été exacte, au fixisme près ; il n'y a pas une économie de l'échange et de l'utilité qui aurait été vraie, sans les préférences et les illusions d'une bourgeoisie marchande. » (p. 93)
- « La taxinomie classique ou l'analyse des richesses [...] comportent, **en un système articulé mais indissociable**, objets, énonciations, concepts *et* **choix théoriques** ». (p. 93)

- D'où la mise au point générale qui vaut pour toute cette partie de l'ouvrage : « Et tout comme il ne fallait rapporter la formation des objets ni aux mots ni aux choses, celle des énonciations ni à la forme pure de la connaissance ni au sujet psychologique, celle des concepts ni à la structure de l'idéalité ni à la succession des idées, il ne faut rapporter la **formation des choix théoriques** ni à un projet fondamental ni au jeu secondaire des opinions. » (p. 93)

2.4.3 - Proposition de visualisation

Le diagramme ci-dessous synthétise les définitions de FOUCAULT :

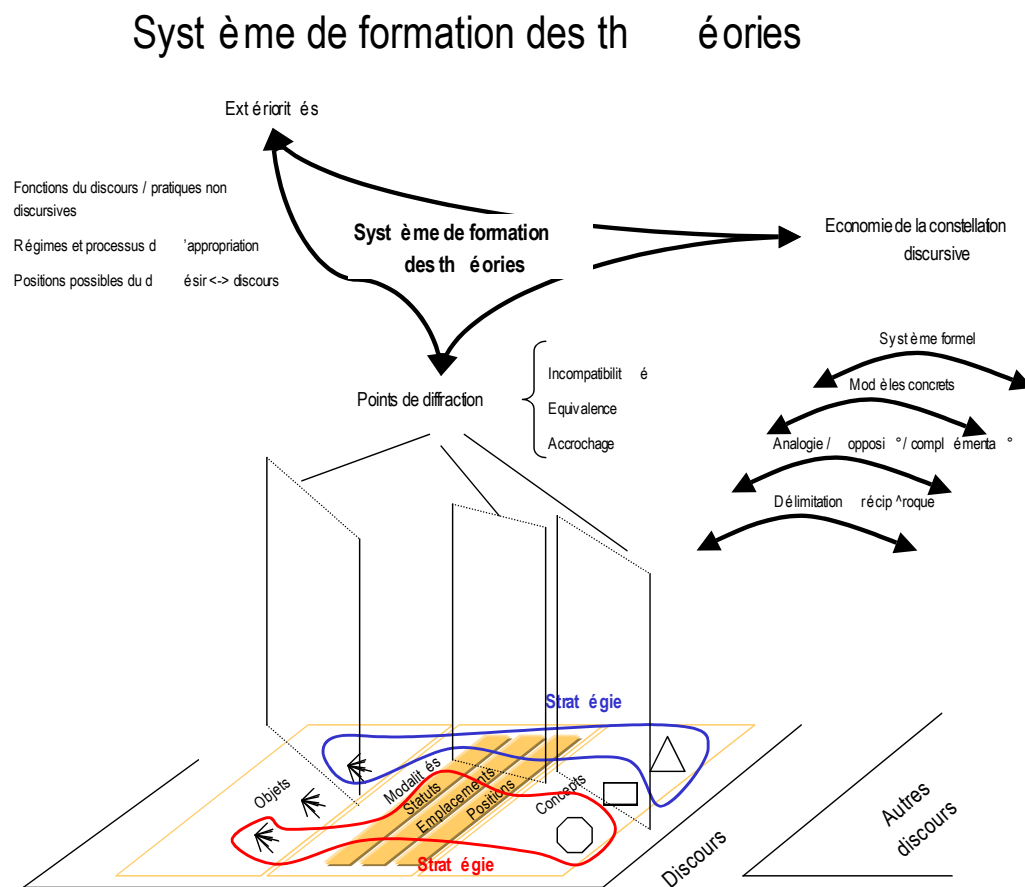


Figure 9 : Visualisation de la notion de Système de formation des théories

On a cherché à signifier ici graphiquement que les choix théoriques relèvent – d'un point de vue constitutionnel et non causal - d'une économie de l'énoncé qui est seconde par rapport aux systèmes de formations précédemment définis. En particulier, l'existence de diffractions théoriques a été visualisée sous forme de plans de clivage

transverses aux objets, modalités et concepts du discours formés selon d'autres règles immanentes au discours lui-même.

2.4.4 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique

-On cherchera par exemple à déterminer dans quelle mesure le discours stratégique, porteur d'enjeux politiques mais exprimé sous une modalité technique, fait l'objet d'appropriations sociales par des groupes porteurs d'une partie de ces enjeux (cadres et formateurs, acheteurs et vendeurs de conseil en management, consommateurs, etc.).

C - L'archéologie – éléments d'épistémologie des savoirs

Les cercles de démonstration qui achèvent *L'archéologie du savoir* sont distribués en quatre thématiques classiques :

- La notion de nouveauté
- L'analyse des contradictions
- Les descriptions comparatives
- Le repérage des transformations.

Ces thématiques sont pour Foucault l'occasion de montrer en quoi la discipline qu'il fonde se distingue de l'histoire des idées. Nous reprendrons ici le traitement de la quatrième thématique (repérage des transformations) en vue de notre étude consacrée au management stratégique.

1 - Idéologie, science, savoir

La notion-clé de l'archéologie est celle de savoir. Il convient de la distinguer à la fois de la science et de l'idéologie. En effet, si la notion savoir relève d'une extension plus vaste que celle de science, le savoir n'en est pas pour autant la science plus une sorte de « pseudo-science » de caractère idéologique, forme à la fois périphérique, embryonnaire ou dégradée de la vraie science.

Commençons par la définition du savoir formulée par Foucault :

- **« Un savoir, c'est ce dont on peut parler dans une pratique discursive, qui se trouve par là spécifiée :**
 - Le domaine constitué par les différents objets qui acquerront ou non un statut scientifique [...]
 - L'espace dans lequel le sujet peut prendre position pour parler des objets auxquels il a affaire dans son discours [...]
 - Le champ de coordination et de subordination des énoncés où les concepts apparaissent, se définissent, s'appliquent et se transforment[...]
 - Des possibilités d'utilisation et d'appropriation offertes par le discours. » (p. 238)

On peut comprendre par là que le savoir représente l'ensemble du corpus d'objets, modalités d'énonciations, concepts et choix théoriques produits par un discours selon les règles de sa formation.

D'où la proposition de définitions suivante :

Définitions

- Un **discours** représente l'ensemble des énoncés produits selon des règles de formations invariantes.
- Ce corpus de règles invariantes est appelé **formation discursive**.
- L'ensemble du corpus d'objets, modalités d'énonciations, ~~concepts et choix théoriques produits à travers le discours~~ selon les règles de sa formation constitue un **savoir**.

Science et savoir sont certes des notions connexes : « Les sciences apparaissent dans l'élément d'une formation discursive et sur fond de savoir. » (p. 240) L'archéologie cherche à décrire comment une pratique discursive s'avère productrice d'un savoir qui lui même sert de toile de fond à l'établissement – ou non- d'une science.

La science, par un certain nombre de critères de validité, de filtrage, opère dans l'espace d'un savoir une sélection - une « découpe » pour reprendre le terme de Foucault.

C'est ici que se situe la place de l'idéologie. Bien loin de n'être qu'une fausse science, l'idéologie imprègne bien souvent ce processus même de découpe qui constitue la science sur fond de savoir. Cela signifie bien entendu que « l'idéologie n'est pas exclusive de la scientificité », et même que le rôle de l'idéologie « ne diminue pas à mesure que croît la rigueur et que la fausseté se dissipe. »

En revanche, par sa mise en évidence spécifique du savoir, le rôle de l'archéologie peut consister à dévoiler, démonter les mécanismes par lesquels l'idéologie, dans l'entre-deux de la découpe qu'elle contribue à opérer entre savoir et science, habite cette science, éventuellement de façon secrète et masquée.

Ainsi, le tryptique savoir-science-idéologie permet à Foucault de reformuler la question de l'idéologie : « La question de l'idéologie posée à la science [...], c'est la question de son existence comme pratique discursive et de son fonctionnement parmi d'autres pratiques. » (p. 242) La poursuite d'une archéologie est donc également un travail de démystification idéologique: « S'attaquer au fonctionnement idéologique d'une science pour le faire apparaître et pour le modifier, [...] c'est la remettre en question comme formation discursive [...]. C'est la reprendre comme pratique parmi d'autres pratiques. » (p. 243)

2 - les seuils épistémologiques

Selon Foucault, la découpe entre science et non-science ne s'opère pas de façon uniforme et définitive dans toutes les champs de savoir. On peut au contraire distinguer plusieurs seuils, dont les franchissements peuvent être simultanés, comme dans le cas des mathématiques, ou au contraire très échelonnés dans le temps. D'où la définition de « plusieurs émergences distinctes. » (p. 243), que nous reprendrons ici à notre compte :

- ***Seuil de positivité*** : « le moment à partir duquel une pratique discursive s'individualise et prend son autonomie, [...] où se trouve mis en œuvre un seul et même système de formation des énoncés, ou encore le moment où ce système se transforme. » (p. 243)
- ***Seuil d'épistémologisation*** : « lorsque dans le jeu d'une formation discursive, un ensemble d'énoncés se découpe, prétend faire valoir (même sans y parvenir) des normes de vérification et de cohérence et qu'il exerce, à l'égard du savoir, une fonction dominante (de modèle, de critique ou de vérification). » (p. 243-244)
- ***Seuil de scientificité*** : lorsque la figure épistémologique « obéit à un certain nombre de critères formels, lorsque les énoncés [...] obéissent à certaines lois de construction des propositions. » (p. 244)
- ***Seuil de la formalisation*** : lorsque ce discours scientifique, à son tour, pourra définir les axiomes qui lui sont nécessaires, les éléments qu'il utilise, les structures propositionnelles qui sont pour lui légitimes et les transformations qu'il accepte, lorsqu'il pourra ainsi déployer, à partir de lui-même, l'édifice formel qu'il constitue. » (p. 244)

On pourra remarquer que le seuil de scientificité ainsi défini se situe relativement bas en comparaison des exigences des tenants de ce que l'on appelle les « sciences dures » ces dernières (mathématiques, physique, biologie, géologie, etc.) se situant par-delà ce que Foucault nomme « seuil de la formalisation. » Il ne fait pas de doute que, dans l'optique de Foucault, l'appartenance de la sociologie, de l'économie, de l'histoire au domaine de la science est, sinon ferment acquise, du moins largement entamée.

En corollaire de ces définitions, Foucault introduit une catégorisation de l'histoire des sciences :

- *Catégorie d'histoire épistémologique* :

Une analyse historique qui « se situe au seuil de la scientificité et qui s'interroge sur la manière dont il a pu

être franchi à partir de figures épistémologiques diverses » sera dite « *histoire épistémologique* des sciences. » (P. 248)

– Catégorie d'*histoire archéologique* :

Une analyse qui prend pour point d'attaque le *seuil d'épistémologisation* sera dite *histoire archéologique*. Elle se focalise sur « le point de clivage entre les formations discursives définies par leur positivité et des figures épistémologiques qui ne sont pas toutes forcément des sciences. » (p. 249). On cherche à y « mettre à nu [...] les pratiques discursives dans la mesure où elles donnent lieu à un savoir, et où ce savoir prend le statut et le rôle de science. » (p. 249)

3 - Eléments d'application à une archéologie du management stratégique

Nous nous efforcerons de focaliser nos travaux sur ce qui semble constituer le seuil d'épistémologisation du management stratégique. Nous entendrons par là le moment où le management stratégique s'auto-identifie comme champ de savoir et de pratiques qui lui sont spécifiques au sein des sciences et/ou pratiques de gestion, et se munit de modèles de pensée dominants qui marqueront la suite de son histoire.

Afin de ne pas manquer notre « cible », nous viserons assez largement dans l'intervalle qui s'ouvre entre un seuil de positivité, qui n'est pas franchi avant l'Après-Guerre de 1939-1945 et un seuil de scientificité, peut-être plus instable voire plus discutable franchi en bonne partie avec les analyses de Porter de la fin des années 1970.

Chapitre II - Dispositif d'application de la méthode archéologique à une histoire française du management stratégique

Notre exposé est ici disposé du théorique vers le pratique. Dans un premier temps (§A) sont exposés les choix de méthode qu'imposent la constitution et le traitement d'un matériau archéologique, avec leurs implications épistémologiques. Dans un deuxième temps (§B) est entreprise la description pratique et opératoire de notre méthode de travail.

A – Choix méthodologiques et épistémologiques.

1 - La problématique du champ d'investigation

Nous allons tenter de prendre pour champ d'application de la méthode de Foucault le management stratégique considéré comme un discours. Plus exactement, l'hypothèse générale que nous allons contribuer à vérifier est que le management stratégique, comme d'autres domaines de savoir et de pratiques, est également un discours, régi par des règles de formations que l'on peut décrire à l'aide de la méthode de Foucault. Nous considérerons le management stratégique – en tant que discours – comme une sorte de « machine » à produire une multiplicité d'objets, de modalités d'énonciation, de concepts et de choix théoriques et nous attacherons à dégager des règles de production invariantes, en nombre limité, qui contraignent la teneur de cette multiplicité.

Se pose alors la question de l'« archive » au sens de Foucault, c'est-à-dire du matériau sur lequel doit porter l'analyse et la recherche d'invariants. Deux difficultés immédiates se présentent :

1°) Infini du discours *vs.* Finitude du matériau d'étude

Il est évidemment impossible de rendre compte de l'infinité d'énoncés potentiels rendus possibles ou exclus par la formation discursive que l'on veut mettre à jour. Il va même de soi que la totalité des énoncés effectivement produits en matière de management stratégique est inaccessible aux possibilités humaines. Seules des traces matérielles d'une partie de ces énoncés sont disponibles. Il faut alors s'efforcer d'inclure dans l'enquête jusqu'au matériau d'archive le plus marginal, le plus rare, pour que le régulier se détache avec suffisamment de pertinence de l'original.

2°) Taille du matériau *vs.* Ressources limitées du chercheur.

Même avec cette première restriction inhérente à toute démarche scientifique, on reste face à une tâche d'ampleur quasi-irréalisable, car les documents susceptibles de servir l'analyse se comptent par centaines de milliers. Il est donc nécessaire de restreindre l'analyse à une partie seulement de l'archive théoriquement disponible. D'un autre côté,

travailler sur un ensemble d'énoncés suffisamment représentatif du champ de savoir étudié est indispensable si l'on veut que les invariants repérés aient une signification quant à la dynamique supposée du discours « total ».

2 - Choix méthodologiques

Pour résoudre ces difficultés, nous avons pris le parti de choisir un champ d'étude à délimitation relativement étroite, tout en adoptant, à l'intérieur de ce champ, une méthode de recueil systématique des archives relatives au management stratégique. L'un des critères de délimitation étant la taille de l'échantillon d'information à traiter, associée au temps de traitement nécessaire, sachant que la méthode de Foucault exige un temps de traitement relativement long pour chaque document.

Après divers tâtonnements et évaluations approximatives de la taille du matériau, nous avons décidé de restreindre l'application de la méthode archéologique à un échantillon d'archive délimité selon les critères suivants :

1°) S'en tenir aux documents écrits de « stratégistes », c'est-à-dire d'auteurs qui visent à décrire une pratique ou une théorie relative au management stratégique à l'attention d'acteurs qui ne sont pas directement concernés par cette stratégie. Les stratégistes seront typiquement des universitaires, journalistes, consultants vulgarisateurs, etc.

2°) Limiter dans l'espace la recherche au domaine français au sens large (incluant Suisse et Belgique). Nous avons donc recueilli le matériau archéologique parmi l'ensemble des documents publiés en France, dont la Bibliothèque Nationale effectue depuis des décennies un inventaire exhaustif (dépôt légal).

3°) Focaliser dans le temps la recherche autour du probable « seuil de positivité » du management stratégique, qui semble se situer en France à la charnière des années 1960-1970. D'où une recherche échelonnée entre les années 1950 et 1980, qui nous a permis par la suite de poser deux bornes temporelles plus précises : 1959-1976.

Ce choix signifie automatiquement un certain nombre d'exclusions, dont les principales sont :

a) Renoncer à traiter le matériau des purs « stratèges » non « stratégistes ». D'où l'exclusion en particulier des archives d'entreprises confidentielles, brouillons de travail, correspondances d'entreprise ou correspondances privées, etc.

b) Se cantonner à des documents d'époque et exclure du dispositif de preuve tout entretien rétrospectif éventuellement réalisé récemment avec l'un des locuteurs du discours étudié. L'archéologie est du reste un travail *d'histoire* et non un travail de *mémoire*.

c) Ne pas prendre en compte, quant à leur contenu, des documents étrangers non traduits, comme par exemple les nombreuses études américaines publiées avec un temps d'avance sur leur traduction ou sur les publications françaises qui s'en sont inspirées. Nous avons néanmoins

tenu compte de leur « existence », ne serait-ce que pour ne pas passer sous silence un certain nombre de procédés typiques du management stratégique à la française qui méritaient d'être signalés (cf. la notion *d'importation clandestine* examinée plus loin).

3 - Discussion épistémologique des choix de méthodologie

A restreindre ainsi le champ d'investigation, on prend le risque d'occulter une partie des phénomènes discursifs à l'œuvre au sein du management stratégique. En particulier, on pourra s'interroger sur la validité des formations discursives dégagées à partir d'un matériau obligatoirement limité.

D'un côté, il est possible qu'un certain nombre de règles de formation ne puissent être mises en évidence, parce que les énoncés auxquels elles s'appliquent ont été exclus de l'échantillon étudié. Cette erreur peut sembler vénielle à partir du moment où il aura été malgré tout possible de repérer des invariants substantiels, certes d'étendue plus restreinte, sur un matériau d'étude limité. On pourra en effet considérer que les travaux réalisés auront au moins permis de franchir une première étape dans la mise à jour d'une formation discursive, étape qui pourra être complétée par des travaux ultérieurs mettant à jour des éléments de formations résiduels non encore détectés.

D'un autre côté, ne peut-on imaginer que les règles invariantes mises à jour ne soient valables que pour le corpus documentaire étudié et ne reflètent guère la dynamique du véritable discours du management stratégique ? Nous proposons trois réponses à une telle objection :

1°) Il est clair que la mise à jour d'une formation discursive ne saurait jamais être définitive. Il sera toujours possible de reprendre une étude archéologique en l'étendant à un matériau plus complet. Ce fait ne saurait cependant troubler aucun scientifique. On retrouve là la condition conjecturale de toute affirmation scientifique, aussi « dure » cette science puisse-t-elle être, comme l'a montré il y a longtemps Karl Popper.

2°) On pourra admettre dans un premier temps avoir mis à jour au moins une « sous-formation » discursive du management stratégique, c'est-à-dire un corps de règles plus restreint que celui de la formation dans son ensemble. Une restriction du domaine de validité des conclusions archéologiques permettra de « sauver » a minima la valeur de ces conclusions. Par exemple on pourra estimer que les invariants mis à jour sur un échantillon français sont au moins valables pour cette sphère géographique étudiée.

3°) On pourra surtout mettre en avant que le caractère inductif des conclusions tirées de cette étude est légitime du point de vue des sciences de gestion, pour peu que ces conclusions s'inscrivent dans un cercle épistémologique abduction->déduction->induction adéquat.

Ce dernier argument suppose quelques mises au point techniques préalables.

a) Le cercle abduction->déduction->induction

Nous allons ici adopter le vocabulaire épistémologique proposé par Albert David dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*¹¹, inspiré de la terminologie de Charles Sanders Pierce. On considérera avec David que la production des connaissances scientifiques s'effectue par un processus récursif de type : Abduction -> Dédution->Induction->nouvelle Abduction->...qui englobe et généralise le classique schéma hypothético-déductif.

Des trois moments générateurs du processus récursif, seul terme médian – la déduction, est inattaquable sur le plan de la logique. L'abduction a pour rôle d'enrichir le corpus scientifique de nouvelles hypothèses. Elle se réduit formellement à un triplet de propositions du type : « A règle, C conséquence, B cas ». Par exemple, connaissant la règle « A. s'il pleut, la route est mouillée », et constatant que « C. la route est mouillée », j'en déduirai que « B. hypothèse : il pleut ». Cet exemple illustre bien l'invalidité logique de l'abduction, puisque d'autres hypothèses pourraient être formulées à la place de B. (par exemple : « B'. la balayeuse est passée »).

Dans le cadre de la boucle récursive de production des connaissances scientifiques, l'abduction doit être suivie de déductions qui vont la traduire en termes réfutables. Ces déductions prendront les résultats de l'abduction comme règle, y adjoindront d'autres faits et en déduiront par syllogisme, des conséquences observables. La boucle sera bouclée par une phase d'induction consistant en l'observation de faits correspondant ou non aux conséquences observables obtenues par déduction. « Si les règles sont infirmées il faudra reformuler - par abduction – de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence¹² ».

DAVID explique que « cette boucle n'a pas nécessairement à être parcourue en totalité par chaque recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement au sein de la communauté scientifique ». Par conséquent : **« Il faut considérer comme résultats scientifiques des conjectures obtenues par abduction, à la double condition que certaines règles soient respectées et que l'abduction ne soit pas évidente a priori. »**

b) Application à notre démarche

L'hypothèse que le management stratégique est régi par une formation discursive amène en effet à déduire que tout sous-ensemble d'énoncé, même incomplet, respecte ces règles de formations. Décrire une formation discursive sur la base d'une documentation française limitée dans le temps, c'est opérer la vérification de cette déduction sur un échantillon

¹¹ DAVID A. (2000) « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert / FNEGE

¹² *Ibid.*

restreint d'énoncés. Une telle vérification amène en retour à induire l'existence d'une formation discursive du management stratégique en général et à décrire comme une partie au moins de ses caractéristiques celles qui ont été mise en évidence sur l'échantillon.

c) Formulation « canonique » de notre hypothèse de travail

. Nous venons de reformuler notre travail selon le cercle épistémologique de David (-Pierce). Il est possible de disposer cette formulation sous une forme « canonique » qui reprend plus explicitement les différents arcs du cercle :

- Abduction
 - A1 - (Règle de Foucault) - Tout champ de savoir dans lequel s'observent les phénomènes discursifs au sens de Foucault, *ie* de pratiques réglées en formations discursives, laisse pour traces une accumulation d'énoncés qui se prête à l'archéologie
 - A2 - (Conséquence) – Il est possible de retracer, à partir des énoncés du management stratégique, des règles de dispersion qui sont formellement archéologiques
 - A3 - (Cas) – Le management stratégique relève de phénomènes discursifs qu'il est possible de décrire comme une formation discursive au sens de Foucault.
- Déduction
 - D1 - (Règle) - Le management stratégique relève de phénomènes discursifs qu'il est possible de décrire comme une formation discursive au sens de Foucault.
 - D2 - (Cas) – Le corpus des écrits des stratégestes français des années 1959-1976 relève du management stratégique
 - D3 - (Conséquence) – Les invariants discursifs que l'on repèrera éventuellement au sein du corpus des écrits des stratégestes français des années 1959-1976 appartiendront à la formation discursive du management stratégique.
- Induction
 - I1 - (Cas) - On a repéré au sein du corpus des écrits des stratégestes français des années 1959-1976 des invariants en appliquant à ce corpus la méthode de Foucault.
 - I2 - (Conséquence) – Ces invariants sont ceux de la formation discursive du management stratégique
 - I3 – (Règle) – La validité de la théorie de Foucault est vérifiée dans le domaine du management stratégique, qui est bien un discours se prêtant à l'archéologie (cf. A1).

L'essentiel de notre travail aura donc consisté à fermer cette boucle réursive Abduction->déduction->Induction par l'établissement du maillon factuel (I1) (recueil et étude du matériau archéologique).

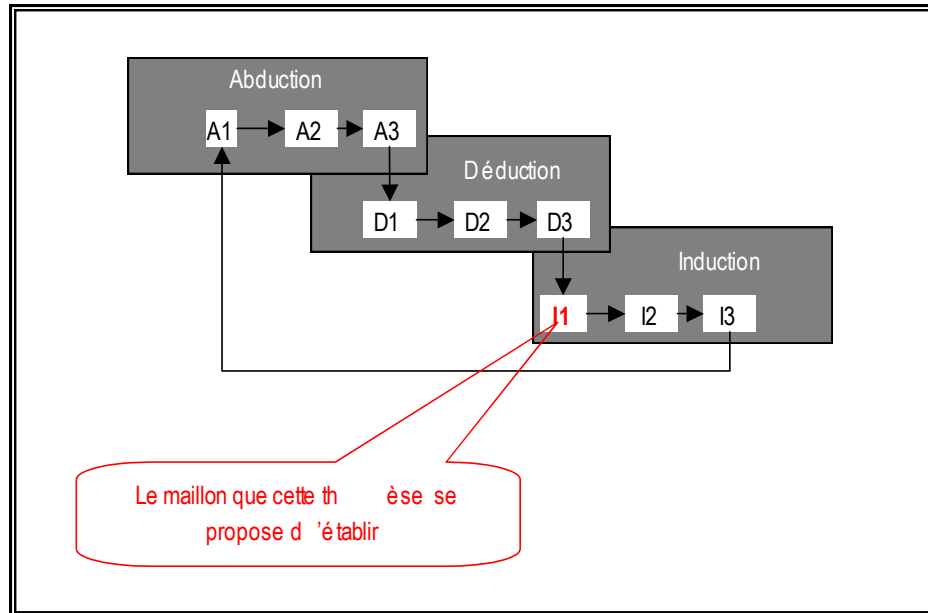


Figure 10 : Les cercles épistémologiques de cette thèse

Ces considérations épistémologiques étant posées, il reste à décrire physiquement les procédures de recherche, puis de traitement du matériau qui a servi de base à l'analyse archéologique. C'est ce qu'entreprend le §B ci-dessous.

B - Description opératoire de la méthode mise en œuvre

Nous allons décrire maintenant le processus par lequel a été construit ce maillon (I1) de la boucle épistémologique que ce travail vise à compléter.

Le travail archéologique a été effectué en trois opérations principales, à savoir, par ordre chronologique :

1 - Recueil des données : constitution du matériau archéologique

2 - Traitement des données : établissement des coordonnées archéologiques de chaque document

3 - Interprétation des données : repérage des règles de formation discursive et de leurs conséquences épistémologiques et pratiques

Le déroulement de chacune de ces trois étapes, exposé en détail ci-dessous, retrace ainsi le processus de constitution des contenus exposés dans les parties ultérieures de la thèse :

1 - Recueil des données : constitution du matériau archéologique

1.1 - DEUX CORPS DISTINCTS DE DOCUMENTS

Deux corps distincts de documents ont été recueillis :

- **un matériau principal** d'une part, constitué par l'ensemble des documents faisant office de publication « stratégiste » dans la fenêtre de temps jugée pertinente ; le recueil de ce matériau a été opéré avec un souci d'exhaustivité ;
- **un matériau auxiliaire** d'autre part, constitué de documents relatifs à des sujets connexes au management stratégique, voire relativement éloignés quant à leur thème, mais paraissant indispensable à la description des champs (de présence, de concomitance, institutionnels) externes auxquels la méthode de Foucault fait appel pour interpréter le discours (compléments sur les instances de formation des objets, corrélation entre modalités d'énonciation et luttes traversant les emplacements institutionnels, liens entre formation des concepts et champs annexes, repérage d'extériorités corrélées à certains choix théoriques). On n'a pas ici visé à l'exhaustivité mais à vérifier l'existence d'extériorités dont semblait faire état le matériau archéologique principal lui-même.

1.2 - METHODE DE RECUEIL DU MATERIAU PRINCIPAL

Il serait vain de prétendre avoir atteint en ce domaine l'exhaustivité définitive. Un certain nombre de précautions ont toutefois été prises pour s'en approcher.

Deux éléments doivent permettre de s'approcher de l'exhaustivité : la base documentaire dans laquelle on puise pour repérer le matériau d'une part et les critères de sélection du matériau dans cette base d'autre part.

1.2.1 – Bases documentaires

Deux grandes bases documentaires ont été consultées.

- Tout d'abord les livres : manuels, ouvrages promotionnels de consultants, etc. Le catalogue de la Bibliothèque Nationale de France garantit un balayage exhaustif des livres publiés en France au sein d'un catalogue unique (Catalogue *BN-Opale plus*).
- Ensuite les périodiques. Il n'existe pas de catalogue direct des articles publiés en France, et un passage par l'identification préalable du périodique susceptible de contenir du matériau intéressant s'impose. Ajoutons que, ce préalable étant effectué, une consultation de chaque numéro du périodique s'avère indispensable pour pouvoir repérer les articles pertinents, car il n'existe pas de catalogue exhaustif des articles d'un même périodique. Les périodiques à consulter ont été choisis par le jeu des références bibliographiques : les publications signalées dans les livres, puis dans les premiers périodiques ainsi recueillis, nous ont aiguillé vers d'autres titres, etc. Seules trois revues se sont néanmoins avérées suffisamment « riches » en documents stratégiques pour faire l'objet d'un balayage systématique : *Hommes et techniques*, la revue du *C.N.O.F* et les *Cahiers de l'I.S.E.A.*

1.2.2 – Critères de sélection

Les critères de sélection ont été multiples, la plupart du temps non croisés afin de ne pas négliger des documents se prêtant au discours étudié malgré un référencement présentant peu de connexions avec ce dernier. Ainsi, plusieurs boucles de recherche ont été menées de front :

- **Titres et thèmes** : stratégie et entreprise. Tout document qui se réclame explicitement d'une problématique dite « stratégique » se rapportant aux entreprises a été consulté. Ce critère n'a pas toujours été suffisant pour inclure un document dans le matériau principal, dans la mesure où il existe dans ce domaine quelques « faux amis ».
- **Titres et thèmes annexes**. Nous avons également consulté les documents se référant à des disciplines ou thèmes en connexion manifeste avec le management stratégique tels que : prospective, économie industrielle, théorie des jeux, planification, histoire de l'entreprise, etc. La plupart des documents ainsi recueillis ont, lorsqu'ils ont été retenus, été inclus dans le matériau auxiliaire et très peu d'entre eux se sont avérés relever du management stratégique
- **Contenu** : traitement des problématiques stratégiques relatives aux entreprises. Chaque document repéré d'après son libellé ou son classement catalogue a fait l'objet d'une

vérification quant à son contenu pour être définitivement inclus dans le matériau étudié. Un certain nombre d'exclusions ont été opérées, pour lesquelles une part résiduelle d'arbitraire pourra toujours être reprochée au chercheur. Signalons simplement - le lecteur pourra le constater plus loin - que nous nous sommes efforcés d'opérer à ce stade une sélection plutôt large et tolérante, malgré les risques de réfutation des invariants que cela comporte. Deux exemples de tri « arbitraire » illustreront ce propos : il a été par exemple décidé de classer les documents relatifs à la théorie des jeux au sein du matériau auxiliaire, dans la mesure où l'utilisation du terme de « stratégie », qui correspond à une connexion discursive avec le management stratégique très limitée dans le temps, relève essentiellement de l'homonymie pure et simple. Du reste, la filiation avec les concepts stratégiques développés ultérieurement s'avère quasi-inexistante. On est en présence d'une juxtaposition anecdotique, qui a son importance, mais en tant qu'extériorité. Dans un autre sens, il a parfois été inclus dans le matériau principal des documents relatifs à la planification d'entreprise qui ne se revendiquent pas d'emblée comme planification stratégique, mais le font comprendre de façon marginale, tandis que d'autres documents étaient rangés dans le matériau auxiliaire. Un tri « radical » aurait peut-être dû exclure ces documents du corpus principal. Toutefois, par leur contenu, quelques uns de ces documents s'avéraient relever d'un « management stratégique » qui ne dit pas son nom à un tel point qu'il nous a paru préférable de les y inclure. Précisons que ces choix, dans un sens comme dans l'autre, n'ont représenté qu'une part marginale des travaux et ne dépassent pas 10% du matériau principal recueilli.

2 - Traitement des données : établissement des coordonnées archéologiques de chaque document

Les méthodes bibliométriques usuelles ne sauraient convenir au traitement archéologique d'un document. En effet, repérer l'usage d'une terminologie ou d'une référence ne suffit pas à l'archéologie. Celle-ci requiert que l'on identifie le statut des termes repérés, de façon parfois relativement fine : ainsi, selon qu'une « matrice stratégique » aura le statut d'objet, de concept ou encore de simple procédure préconceptionnelle de réécriture d'énoncés, l'archéologie en fera une exploitation différente. La seule étude bibliométrique n'y aurait repéré qu'une « connexion » avec d'autres documents.

Il convient donc d'entrer dans le contenu de chaque document puis de faire plusieurs interprétations successives de ces lectures, au niveau du

corpus tout entier. Il serait vain de vouloir retracer de façon exhaustive l'ensemble des processus cognitifs qui ont mené à l'identification de règles de formation discursive, tant l'intuition suivie de vérification, les aller-retours du document particulier au corpus principal ou auxiliaire, bref l'itération, sont le lot de l'archéologue. Il est néanmoins possible de dégager trois moments principaux :

- i. Le repérage des productions du discours
- ii. Le repérage de « marqueurs » des règles de formation
- iii. L'identification des règles de formation proprement dites

- i. **Le repérage des productions du discours** - Il s'agit d'identifier les objets, modalités d'énonciations, concepts, choix théoriques dont fait état chaque document, ainsi que leur succession, leur renouvellement éventuel au sein du corpus.
- ii. **Le repérage de « marqueurs » des règles de formation** – Les règles de formation apparaîtront comme invariants du discours. Ces invariants ne pourront être identifiés que sur la base de paramètres qui ne sont pas toujours donnés littéralement dans les documents étudiés. Un travail d'analyse des contenus s'avère nécessaire pour déduire, de chaque document, les « marqueurs » sur lesquels on procédera par la suite à une analyse d'invariance. Par exemple, les surfaces d'apparition de l'objet « choix stratégique » ne sont pas données littéralement dans un document mais doivent être repérées à partir de diverses références dont fait état le document lui-même (direction générale, investissement, etc.).

Le tableau ci-dessous donne quelques exemples de tels « marqueurs », que le lecteur retrouvera dans la description à suivre du matériau archéologique.

	Règles de formation	Exemples de « marqueurs »
Formation des objets	Surfaces d'apparition	Référence à des problématiques connexes
	Surfaces de délimitation	Introduction thématique explicite du document
	Instances de spécification	Champs sémantique de description de l'espèce -objet
Formation des modalités	Statut du locuteur	Références d'introduction du document
	Emplacement institutionnel	Statut (ex. universitaire) de la publication
	Position perceptive	Granularité des descriptions = indicateur de distance perceptive
Formation des concepts	Formes de succession	Enchaînements thématiques ou syntaxiques au sein du document
	Formes de coexistence	Références implicites ou explicites, Champs lexicaux, sémantiques
	Procédures d'intervention	Procédés graphiques et textuels divers

Ces « marqueurs » sont à rapprocher des contenus concomitants des documents recueillis dans le matériau auxiliaire, notamment pour ce qui concerne les règles de formation relevant « d'effets de champ ».

- iii. **L'identification des règles de formation proprement dites.** - Une analyse de répétitivité et de concomitance effectuée sur les « marqueurs » préalablement recensés permet en principe de dégager d'éventuelles « règles de formation », dont l'ensemble constituera une *formation discursive*.

Une difficulté doit être ici soulevée : Il n'y a jamais, dans un matériau de type historique, de simultanéité parfaite entre documents. D'où une possible dialectique sans fin entre synchronie et diachronie, qui rend d'autant plus délicates un certain nombre de questions que la période étudiée est relativement courte, en comparaison de certaines analyses multiséculaires de Foucault¹³ (*Histoire de la folie, Les mots et les choses*) :

- Sur quel critère peut-on parler de concomitance ou de succession entre deux marqueurs de formation ?
- Les éventuelles exceptions à une règle d'invariance marquent-elles l'invalidité de la règle ou simplement une transformation de la formation, transition vers un nouveau seuil épistémologique ?

Nous adopterons une règle de bon sens qui consiste à mettre en comparaison des échelles de temps d'ordre différent. Sur la période de 30 ans environ que parcourt notre étude, il est possible de repérer des transitions majeures ou mineures, qui se produisent à intervalles dont l'ordre de grandeur est d'au moins 10 ans. Par conséquent, nous pourrions considérer que des documents dont les dates ne s'éloignent pas de plus d'un ou deux ans se prêtent à constat de concomitance. Cet ordre de grandeur correspond d'ailleurs au temps nécessaire pour publier un livre, et donc à la médiation minimale pour constater des ajustements discursifs d'un ouvrage à l'autre.

3 - Interprétation des données : repérage des règles de formation discursive et de leurs conséquences épistémologiques et pratiques

Nous envisageons a priori trois grandes exploitations de l'analyse archéologique du matériau recueilli¹⁴ :

1°) l'identification et le repérage de seuils épistémologiques

2°) l'identification de contraintes de longue durée sur les énoncés stratégiques, dont la pérennité s'étend jusqu'à une date récente au-delà de la période étudiée

3°) la formulation d'hypothèses explicatives à un certain nombre de problèmes de management actuels qui relèvent de la stratégie ou sont en forte connexion avec cette dernière

¹³ Noter toutefois que *Naissance de la Clinique* s'étend sur une période centrée sur la Révolution Française dont la durée est du même ordre de grandeur que celle de notre champ d'étude.

¹⁴ L'impossibilité de procéder à l'une ou l'autre d'entre elles a amené à reconsidérer en extension la fenêtre temporelle d'étude, de façon itérative, jusqu'à ce que les données paraissent suffisamment complètes pour dégager des zones de stabilité et de transition dans la population des énoncés recueillis.

Le tableau méthodologique est posé. Il reste désormais à utiliser la méthode elle-même. C'est ce qu'expose la section suivante consacrée à l'analyse archéologique du matériau recueilli.

Section 3

Analyse du matériau archéologique

NB – Dans les pages qui vont suivre, il sera abondamment fait référence aux documents stratégiques du matériau archéologique principal¹⁵ comme à ceux, plus périphériques, du matériau auxiliaire. L'ensemble des documents a été référencé sous une numérotation unique. Toutefois, étant donné le traitement différent appliqué à chaque composante du matériau, nous avons jugé utile de faire apparaître immédiatement au lecteur la catégorie à laquelle appartient chaque document cité.

- Chaque document du matériau principal a fait l'objet d'une monographie ; sa référence est signalée sous la forme d'un numéro entre crochets, en police épaisse (exemple : [**34**]).*
- La référence de chaque document du matériau auxiliaire est quant à elle écrite en police mince (exemple : [112]).*

¹⁵ NB – La distinction entre matériau archéologique principal et matériau auxiliaire est définie en section 2, chapitre II, § B-1.1

Introduction à l'analyse archéologique

La méthode archéologique a été exposée au sein de la précédente section 2 dans ses définitions comme dans son adaptation au champ d'application que constitue le management stratégique.

Nous allons aborder ici l'analyse archéologique proprement dite du matériau archéologique. Une description générale de ce matériau est disponible au sein de l'Annexe jointe en section 6 (Volume 2), tant d'un point de vue statistique que par une série de monographies exhaustive des documents stratégistes ayant servi de base aux présentes analyses.

L'analyse archéologique est exposée ici en quatre chapitres :

- Chapitre I : La formation des objets
- Chapitre II : La formation des modalités d'énonciation
- Chapitre III : La formation des concepts
- Chapitre IV : La formation des choix théoriques

Ces quatre chapitres effectuent l'analyse archéologique. Ils consistent en une exploitation du matériau archéologique, mettant en avant les invariants du discours stratégiste d'entreprise. Ils forment un ensemble décrivant de façon détaillée la formation discursive du management stratégique.

Une vue d'ensemble de ce système de formation, ainsi que des conclusions et conséquences plus générales, sont en outre établies au sein de la section suivante (Section 4 - Conclusion générale).

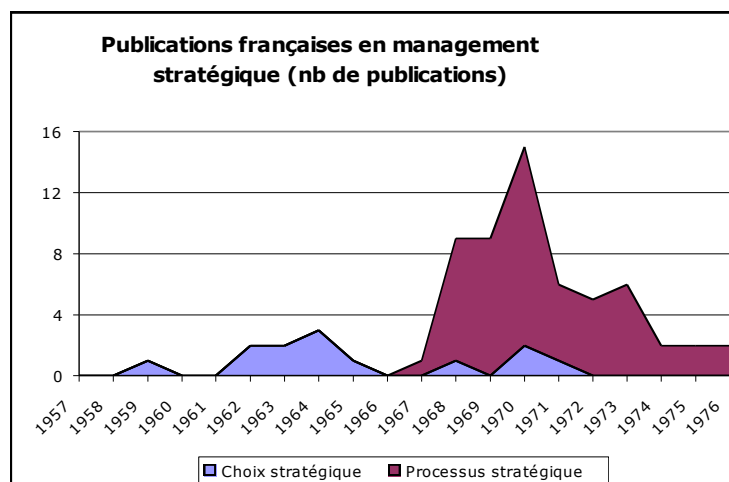
Chapitre I : La formation des objets

Le présent chapitre traitera successivement deux domaines d'objets dans l'ordre chronologique de leur apparition : tout d'abord le domaine d'objets du « choix stratégique » (§A), ensuite le domaine d'objets du « processus stratégique » (§B). Si cette succession chronologique présente de prime abord un aspect quelque peu énigmatique, l'analyse archéologique nous révélera, au fil du déroulement de ce chapitre, une explication structurelle à cette observation.

A - La formation du domaine d'objets du « choix stratégique »

1 - Introduction : Une césure énigmatique

La brève étude publiée par Claude Charmont en février 1959 dans *Hommes et techniques – Définition d'une stratégie devant le marché commun* [24]- constitue une innovation par l'objet d'étude qu'elle propose de traiter méthodiquement : le **choix d'une stratégie adéquate au sein d'un éventail de solutions prédéterminées**, fonction des caractéristiques économiques de son environnement et de son entreprise. D'autres écrits stratégistes suivront bientôt au cours des années suivantes : éditoriaux ([34], [44], [46], [47]), ouvrages ou sections d'ouvrages traduits ([35]) ou de production locale ([41]), consacrés au même domaine d'objet. Cette première éclosion sera suivie d'un long



silence, entrecoupé de rares échos isolés ([119], [106], [184], [186]), qui ne prendra fin qu'au début des années 1980 avec l'importation des stratégies génériques de Porter.

Figure 11 : statistique des publications françaises en management stratégique

Ces deux plages de silence –de l'avant et de l'après - ont quelque chose d'énigmatique. On pourrait certes y voir en première approche la simple illustration d'un lent processus de maturation industrielle, qui expliquerait la rareté de ces écrits à une époque où le besoin de réfléchir méthodiquement à des choix stratégiques n'est pas encore affirmé. On pourrait même y diagnostiquer le symptôme d'une situation spécifiquement française, comme l'a fait Jacques Lesourne. Pour ce dernier en effet, la France des trente Glorieuses ayant été « une URSS qui a réussi »¹⁶, la question d'une pensée stratégique ne se pose pas à l'entreprise : l'ensemble des choix engageant l'avenir sont assumés et pensés par un Etat tout-puissant et lui seul, l'entreprise n'ayant qu'à se conformer aux tendances ainsi dessinées en un autre lieu que sa propre sphère dirigeante. Au premier degré, cette analyse est vraisemblable : elle est cohérente avec la rareté stratégique que l'on peut mesurer, en moyenne, sur la durée totale des Trente Glorieuses. Mais comment expliquer alors, si l'on s'en tient à cette analyse, les fluctuations de second ordre que nous avons précédemment signalées : silence initial, production d'écrits resserrée dans le temps, suivie d'un nouveau long silence ?

Le silence initial est une première évidence qu'il faut interroger. En effet, bien avant 1959, tout un ensemble de conditions sont réunies, parfois de longue date, pour que le choix stratégique puisse devenir un objet d'étude.

2 - Des « surfaces d'apparition » qui préexistent de longue date au discours stratégique

Les éléments d'information nécessaires à la production d'un discours relatif aux choix stratégiques de l'entreprise, que l'on peut appeler avec Foucault les *surfaces d'apparition* de cet objet d'étude, sont d'ores et déjà présents, sinon universellement répandus.

Les notions de coût, d'investissements, de débouchés, de concurrence, de secteurs industriels, de finalités de l'entreprise, éléments invariants des écrits de nos stratégestes des années 1960, ne peuvent apparaître respectivement qu'à la surface d'une comptabilité générale et d'une comptabilité analytique au moins partielle de l'entreprise, d'un crédit - certes contingenté, de marchés de biens consommation ou de biens intermédiaires, d'associations professionnelles ou de secteurs et branches, d'une parole enfin des dirigeants sur les objectifs qu'ils poursuivent (cf. tableau ci-dessous).

Objets récurrents du discours stratégeste	Surfaces d'apparition
Coût	Comptabilité générale, comptabilité analytique (au moins partielle)

¹⁶ *Le modèle français, grandeur et décadence*, éd. Odile Jacob, 1995

Investissement	Crédit (contingentement du crédit)
Débouchés	Marchés de biens de consommation et de biens intermédiaires
Concurrence	
Secteurs industriels	Associations professionnelles, Catégories de la comptabilité nationale
Finalités	Parole des dirigeants
Concentrations, Fusions - acquisitions	Marché d'achat / vente des entreprises

Ces surfaces d'apparition sont présentes au plus tard dès l'Après-guerre. L'existence d'un marché des entreprises à vendre ou racheter, surface d'apparition indispensable à la problématique stratégique classique des fusions / acquisitions, est quant à elle un sujet de préoccupation particulièrement aigu de l'Après-guerre. Dès 1955, *Hommes et Techniques* publie ainsi une série d'articles ([4] à [7], [10] à [12], [18], [103]) consacrés aux « concentrations d'entreprises » qui s'amorcent avec l'encouragement de l'Etat. Rationalisation des appareils de production, valorisation des actifs avant fusion, dilution du capital, homogénéisation des comptabilités, concurrence annoncée par la création de la CECA¹⁷, licenciements, modalités de la concentration (fusion totale ou non), inhibitions psychologiques des dirigeants sont les thèmes abordés lors de ces exposés et des débats qu'ils suscitent. A aucun moment cependant, le vocable de « stratégie » n'apparaît, ni aucun terme de substitution pour désigner un tel objet de débat.

Rien donc, de ce côté, qui permette de déceler un facteur d'impossibilité du discours stratégique. Le graphique ci-dessous fait apparaître cette situation d'antériorité des surfaces d'apparition que nous venons de décrire

¹⁷ Se reporter à la *Table des acronymes*

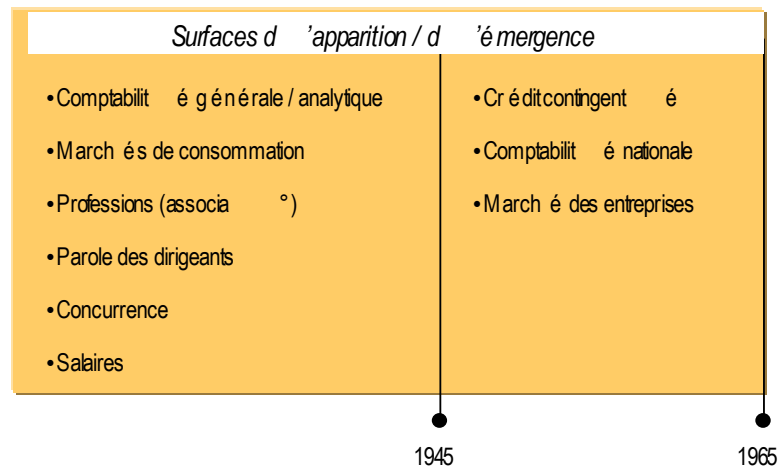


Figure 12 : Surfaces d'apparition du domaine d'objets du choix stratégique

3 - Des instances de délimitation qui préexistent dans une dynamique de compétition politique

Qu'est-ce qui permet au management stratégique d'apparaître sous la dimension d'objets qui lui sont propres, et ne relèvent pas d'autres thèmes, d'autres discours qui s'entrecroiseraient çà et là sans que naisse une zone de discours autonome ? Ou encore, dit d'une autre manière, qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné, il devient nécessaire à ceux qui parlent de l'entreprise de délimiter un périmètre spécifique, dénommé « stratégie », traçant ainsi par le jeu de leurs débats une sorte de frontière avec d'autres discours ?

Ces questions sont celles de la *délimitation* des objets du discours du management stratégique.

Un discours proprement stratégique ne peut être identifié sans que se mettent à fonctionner un certain nombre d'instances de délimitation qui assurent son identité et sa spécificité. Mais cette condition est-elle pour autant suffisante ?

L'examen du matériau des années 1959-1965 induit des instances de délimitation qui de toute évidence préexistent largement à l'émergence du discours lui-même. Ce n'est donc pas leur existence qui a permis à elle seule de faire apparaître le management stratégique. En revanche, il apparaît à travers ce matériau et les données du matériau auxiliaire que ces instances participent d'une dynamique de concurrence mutuelle, qui mérite d'être signalée dans la mesure où ce premier jeu génère des objets connexes au management stratégique.

Pour que l'on puisse parler des choix stratégiques d'une entreprise en effet, plusieurs délimitations sont nécessaires :

3.1 - DELIMITER L'ENTREPRISE DONT LE CHOIX SERA QUALIFIE DE STRATEGIQUE.

Les documents stratégiques cités plus haut ont tous pour point commun d'effectuer cette délimitation au confluent de deux thèmes d'identification : la société et l'industrie. D'un côté il s'agit bel et bien d'effectuer des choix qui vont engager une société, entité juridique au périmètre financier bien délimité, à transformer certaines de ses caractéristiques (équipements, produits, personnels, etc.) tout en restant la même du point de vue des antériorités juridiques et financières. D'un autre côté il s'agit de considérer l'entreprise comme simple unité - à l'existence conditionnée voire menacée - d'une industrie qui, avec ses cycles de vie, ses taux de croissance, ses masses critiques, apparaît cette fois-ci comme le véritable point fixe de la réflexion stratégique.

Unité juridique et patrimoniale d'un côté, unité de production de l'autre. Deux instances de délimitation que le contexte de l'Après-Guerre a mis en situation d'antagonisme non assumé mais bien réel. D'un côté c'est la pérennité d'un capital et d'une trajectoire de dirigeant qui constitue l'objectif principal d'une réflexion sur les investissements et l'avenir de l'entreprise, même si celle-ci doit envisager d'effectuer des « opérations discontinues » comme les nomme Octave Gélénier en 1956 [13]. D'un autre côté, c'est au contraire l'optimisation de la production nationale, répartie entre différentes unités de production, qui constitue l'objectif principal. Cette dernière optique va considérer l'entreprise-usine comme une simple variable d'ajustement de l'optimum national. D'où la pression exercée par l'Etat pour que les secteurs industriels se concentrent, ce qui revient à ce que certaines entreprises acceptent de se « suicider » pour se fondre dans une entité plus vaste et plus efficiente.

Les documents cités ci-dessus relatifs à la problématique des concentrations reflètent cet antagonisme feutré, par leur insistance sur la résolutions des problématiques juridiques et patrimoniales soulevées par les actions de concentrations ([7] p. 974, [6] p. 382, [5] pp. 254-256, [103] p. 19), tout autant que par la réticence remarquée et parfois regrettée des entreprises à passer au stade de la fusion complète ([4] p 82).

Entre les dirigeants d'un côté et l'Etat de l'autre, les consultants semblent jouer un rôle médian, voire de médiation, étant donné les efforts

que l'on peut relever auprès de certains d'entre eux pour formuler des propositions qui maintiennent la coexistence des deux priorités de l'Etat et du propriétaire d'entreprise. Ainsi, Noël Pouderoux de la CEGOS¹⁸ affirme certes dans son ouvrage de 1958 que

« Nombre de problèmes, et notamment celui de la productivité, seront résolus si notre politique économique est puissamment expansionniste.

Cette expansion doit être facilitée :

-d'une part par la reconversion des entreprises marginales et des activités déficitaires vers les secteurs en accroissement ;

-d'autre part par une orientation bien définie de notre économie. » ([23], 4^e de couverture).

Cette affirmation, qui va dans le sens des pressions exercées par l'Etat, n'en contribue pas moins à restituer en même temps à l'entreprise son statut de point fixe, par le biais de la notion de « reconversion ». Notion clé reprise plus longuement au sein du même ouvrage : Pouderoux y plaide pour la « reconversion » des entreprises « marginales » venant d'un « secteur décroissant » vers un secteur « ascendant » (ibid., IV^e partie, « Reconversion et expansion »). C'est ainsi l'activité exercée par l'entreprise qui constitue la variable d'ajustement, tandis que l'entreprise elle-même, amenée à perdurer au prix de cet ajustement d'activité, constitue le point fixe.

3.2 - DELIMITER LE PERIMETRE DES ACTEURS QUI DONNENT AUX CHOIX D'ENTREPRISE UNE DIMENSION STRATEGIQUE

Sans cesse au cours des années 1950-1960 est rappelée la finalité d'intérêt général de l'entreprise. Le profit n'est mis en avant comme finalité légitime que de façon marginale, rarement non subordonnée à cet impératif d'intérêt général. Certes un libéral comme Octave Gélénier recommandera, en certaines situations, de redistribuer les surplus de bénéfice aux actionnaires si aucun investissement rentable n'est en vue ([13] p. 514), mais dans l'ensemble, on affirme, côté patronat, que seul l'Etat est légitime pour déterminer les finalités auxquelles répondra l'entreprise. Ainsi Marcel Demonque, PDG de Lafarge, explique-t-il en 1966 que « *[L'Etat] doit savoir tout de l'économie pour l'orienter vers les fins dont il est le seul maître, car les fins relèvent du pouvoir politique alors que l'économie ne relève que du domaine des moyens.* » ([115], p. 16).

Dans un tout autre registre, il est frappant de constater qu'un ouvrage technique destiné aux dirigeants et ingénieurs de l'entreprise prenne le soin de mentionner un autre acteur souvent oublié lorsqu'il est question des finalités de l'entreprise : le salarié. Noël Pouderoux livre en effet dans son ouvrage de 1958 pré - cité un témoignage émouvant :

¹⁸ Se reporter à la table des acronymes

« En dirigeant des ouvriers, j'ai appris beaucoup. J'ai appris à connaître les attitudes, le comportement, les mobiles, la mentalité des ouvriers, notamment de ces ouvriers parisiens du 13^e arrondissement, parmi les plus durs et les plus purs. [...] à propos des relations « sociales » :] J'ai trouvé des hommes ou des femmes décidés, francs et souvent très passionnés. Ils avaient toujours cette force supérieure que donne l'attaque sur ceux qui se défendent et la force de ceux qui n'ont rien ou presque rien à perdre. [...] La confiance entre dirigeants et dirigés est difficile à obtenir ; elle est le premier facteur d'une bonne productivité [...] Toutes promesses, toutes propositions tendant à l'accroissement de la productivité ne trouvent aucun écho devant des ventres vides [...] Avant de parler de toutes mesures de productivité, le devoir des dirigeants est d'améliorer le salaire des collaborateurs, ouvriers et employés les moins favorisés et de leur donner de quoi vivre. [...] On demande [à nos ouvriers] des choses qu'ils ne peuvent comprendre et saisir sans une éducation préalable, que nous, dirigeants, avons eu la chance d'acquérir. » ([23], p. 242).

Même si cela n'est guère mentionné directement, il apparaît évident qu'à cette époque comme de nos jours, la délimitation d'une légitimité stratégique dans l'entreprise est traversée par un antagonisme qui met aux prises actionnaires, dirigeants, Etat, salariés et syndicats : celui du partage de la valeur ajoutée. On ne peut pas ne pas supposer que l'une des fonctions au moins de la recherche d'une stratégie consiste à justifier l'allocation de ressources financières au nom d'un retour différé dans le temps – via des investissements, et au nom même de l'intérêt général – que l'on ne pourra qu'opposer à une redistribution immédiate des surplus sous forme de salaires.

Admettons provisoirement l'existence de trois instances de délimitation en lutte pour la détermination de ce qui pourra être potentiellement jugé comme stratégique : Etat, syndicats et salariés d'un côté, Actionnaires et dirigeants de l'autre, Consultants et experts en position médiane.

Admettons que ce jeu soit producteur de débats, et d'un certain périmètre de discours. A-t-on pour autant mis à jour une explication à l'émergence d'un discours proprement stratégique ? Il semble que non, dans la mesure où l'ensemble de ces instances, tout comme leur jeu de rivalités, préexistent largement à l'apparition de ce discours.

4 - L'émergence d'un domaine d'objets « protostratégique » au cours des années 1950 : de la prospective à « l'économie des fins »

On relève plusieurs grands objets de discours connexes à la stratégie d'entreprise dans les années qui précèdent l'apparition de ce dernier : les « concentrations d'entreprises », thème dont nous avons précédemment parlé et sur lequel nous ne reviendrons pas ici, mais aussi la prospective, la planification et la théorie mathématique des jeux.

4.1 - LA PROSPECTIVE

Nous nous contenterons de signaler ici que la prospective, fondée par Gaston Berger dès l'Après-Guerre, fait l'objet d'une appropriation relativement précoce par les dirigeants d'entreprise tout comme par l'Etat. Ainsi, Marcel Demonque, Président de Lafarge, publie en 1966 *Prospective de l'entreprise* [115], tandis que Pierre Epron fait part dès 1961 de la « *Nécessité et difficulté d'une attitude prospective* » dans la revue du *Comité National de l'Organisation Français* (CNOF¹⁹) [31].

On pourra remarquer en particulier que la prospective est présentée comme une démarche de déchiffrement de l'interaction entre l'entreprise et son environnement, dans une dialectique qui donne à l'entreprise un rôle central et primordial. Marcel Demonque affirme ainsi :

*« L'entreprise est insérée dans le monde scientifique, technique, économique et social. Elle est même **la cellule dynamique essentielle de ce monde. C'est à partir d'elle que tout se noue et tout se développe.** Mais cette action motrice que l'entreprise exerce sur le monde, le monde l'exerce sur elle à son tour par un effet de feed-back qui est la règle de toute action économique et sociale comme il est la règle de toute action mécanique et biologique. » ([115], p. 1)*

Toutefois, il est clair que la prospective va suivre ultérieurement son propre chemin, dans une dynamique, des institutions, des jeux d'acteurs relativement disjoints de la stratégie.

¹⁹ voir également la *table des acronymes* jointe en fin du présent Volume 1 de la thèse

4.2 - LA PLANIFICATION

La planification ne s'insère pas dans le fonctionnement des entreprises comme un simple décalque de la planification d'Etat, si l'on en croit les témoignages de dirigeants des rares grandes entreprises privées françaises des années 1950-1960.

Ainsi, le Directeur administratif de l'Air Liquide explique-t-il en 1956 ([14]) que la mise en place des « plans de cinq ans » au sein de son entreprise doit remédier aux problématiques générées par la croissance et à l'internationalisation de celle-ci. En effet, il devient problématique d'effectuer un contrôle adéquat des investissements au niveau de la Direction Générale de l'entreprise, à partir du moment où les normes et ratios usuels ne peuvent être appliqués de façon uniforme. Problématique aggravée par une attitude trop rigide du contrôle central, qui prive ainsi l'entreprise d'arbitrages opportunistes entre ses multiples entités de production. D'où l'intérêt *« d'établir des programmes à long terme, d'un cycle de trois à cinq ans, qui s'articuleraient avec des budgets plus détaillés fixés par pays. L'articulation pourrait être assez souple car le programme d'ensemble bénéficierait des phénomènes de compensation qui interviennent dans la multiplicité [des] exploitations. »* En outre, *« se tromper sur un an ou deux n'est pas grave et coûte souvent moins cher que des sinusoïdes de fabrication. »* (p. 480).

En 1962, les « plans de 5 ans » sont encore présentés dans la revue du CNOF ([36]) comme « un domaine nouveau, dans lequel il n'existe pratiquement pas de doctrine ou littérature. » Deux raisons principales amènent à les adopter : d'une part un certain nombre de bouleversements de l'environnement (« forte croissance », « transformations structurelles et techniques »), et d'autre part une nouvelle temporalité propre au fonctionnement interne des entreprises (« un décalage croissant entre certaines décisions de gestion et leur réalisation »). Même si l'on ne parle pas de « planification stratégique », on peut toutefois remarquer que les temps ont changé. En effet, la première phase de l'élaboration d'un plan de 5 ans doit être « la définition d'une stratégie », sur laquelle l'auteur ne s'étend cependant guère, se contentant de signaler les grands contenants : « hypothèses économiques de base, perspectives techniques, produits nouveaux ou activités nouvelles. »

4.3 - LA THEORIE MATHEMATIQUE DES JEUX

La théorie des jeux génère autour du vocable de « stratégie » un jeu de langage (« stratégies élémentaires », « stratégies mixtes ») trompeur. En effet, le vocabulaire employé ici n'a qu'un rapport substantiel lointain avec le management stratégique et fait office de « faux ami » pour l'étude historique. Il n'en reste pas moins que son émergence au cours de l'après-guerre est révélatrice du champ de préoccupations au sein duquel va apparaître l'objet « choix stratégique ».

Ainsi, lorsque le commissaire au plan Pierre Massé publie *Stratégies économiques, études théoriques et applications aux entreprises* en 1954 ([3]), le titre même de l'ouvrage entretient une ambiguïté que l'on peut interpréter comme le reflet d'une préoccupation contemporaine de l'entreprise. Son contenu montre cependant que, à l'instar des autres ouvrages qui relèvent de la théorie des jeux, ce qu'on entend pas « stratégie » est avant tout ici un certain type de solution mathématique apportée à une équation matricielle probabiliste, qui a peu à voir avec l'éclairage des décisions d'entreprise. Tout au plus peut on y entrevoir l'esquisse d'une modélisation par l'état des comportements réactionnels à ses impulsions fiscales, budgétaires ou législatives. Encore le rêve paraît-il bien lointain dans la mesure où la théorie s'avère impuissante à modéliser les situations qui comportent plus de deux joueurs.

Là encore, il apparaît que la théorie des jeux va poursuivre une dynamique de développement qui lui est propre, sans connexions notables avec le management stratégique. Tandis que d'un côté l'appareil mathématique va quelque peu s'étoffer²⁰, les stratégestes d'entreprise n'en effectueront jamais qu'une exploitation marginale, à des niveaux de développement si élémentaires (du type « dilemme du prisonnier ») qu'on pourra les considérer comme déconnectés du développement de la discipline. Les stratégestes des années 1960 ne s'y tromperont d'ailleurs pas, constatant que « malgré la beauté de la théorie des Jeux de Von Neumann et Morgenstern, on doit [renoncer à une évaluation mathématique des différentes stratégies possibles], et le choix des critères qualitatifs d'appréciation en revêt une importance plus grande » [131], ou reconnaissant par exemple que « cette théorie a eu peu d'applications », mais a eu le mérite « d'attirer l'attention sur la stratégie des entreprises » [96].

4.4 - « L'ECONOMIE DES FINS »

Nous venons d'aborder trois domaines institutionnalisés et explicitement délimités qui semblent à l'orée des années 1960 dessiner un « point de fuite » inexprimé : la stratégie d'entreprise. Nous aimerions ici porter l'attention sur un document plus isolé, plus marginal, qui fait entrevoir l'infime distance qui reste encore à franchir pour qu'émerge l'objet choix stratégique.

Dans un recueil publié en 1957, Marcel Demonque co-signe avec des universitaires une contribution consacrée à l'économiste d'entreprise²¹. Il s'y déclare amené à distinguer deux métiers : celui d'*économiste des fins* et celui d'*économiste des moyens*. Tandis que *l'économiste des moyens* est « celui qui met en jeu les moyens scientifiques modernes qui concourent à la bonne gestion », *l'économiste des fins* est « celui qui fait de l'économie politique et qui éclaire l'entreprise sur son domaine externe d'action, là où elle accomplit ses fins ».

A travers la description systématique des attentes communes et distinctes qu'il attend de chacun des deux « économistes », Demonque fait le portrait d'une sorte de « directeur de la stratégie » avant la lettre en la personne de *l'économiste des fins*. Spécialiste de « l'économie politique », ce dernier est en effet « rattaché au sommet de l'entreprise », a pour rôle d'« informer le cher d'entreprise » et « prend beaucoup d'importance dans une situation d'expansion brutale ». A l'opposé, l'économiste des moyens semble appelé à des fonctions beaucoup plus opérationnelles.

Le tableau ci-dessous reprend ce cette description systématique :

²⁰ Des ouvrages plus récents en témoignent : [38], [39], [70], [93]

²¹ *Le rôle et les fonctions de l'économiste dans l'entreprise* par M. Demonque, P. Lassègue, M. Marbeau in [15], pp. 23-49

	Economiste des fins	Economiste des moyens
I – Formation de base	Economie politique	Scientifique, + formation élémentaire en économie politique
II- Rôle	Jamais un homme qui décide, mais un homme qui éclaire des problèmes. Eclairage partiel puisque d'autres considérations techniques, politiques et, aussi, subjectives, viendront s'ajouter à l'éclairage qu'il apporte pour amener la formulation de la décision. L'économiste d'entreprise – des deux types – a donc un rôle fonctionnel.	
III- Rattachement	Rattaché au sommet de l'entreprise, informe le chef d'entreprise	Agent d'un service fonctionnel, à la disposition du chef d'entreprise, mais aussi de tous les services qui lui confient ceux des problèmes qui nécessitent une analyse scientifique compliquée et délicate.
IV- Importance	L'économiste des fins prend beaucoup plus d'importance dans une situation d'expansion mesurée que dans une situation d'expansion brutale (car les erreurs d'investissement sont beaucoup plus graves dans le premier cas)	
V – Rôle de pédagogie	Faire pénétrer chez les cadres de l'entreprise une « mentalité économique »	Pédagogie permanente, instille une mentalité scientifique [pas entre guillemets, celle-là]
VI – Recours limité à des « aides extérieures »	« L'aide extérieure n'apporte pas à l'entreprise cette pédagogie permanente qui est essentielle à la fois pour la cohésion des structures de l'entreprise et pour l'efficacité de l'économiste des moyens. Elle traite les problèmes dans l'abstrait en les extrayant de leur milieu vivant. [D'où un recours limité, quand trop complexe mathématiquement] . On en dirait exactement de même pour les recours extérieurs auxquels l'économiste des fins peut avoir, lui aussi, à s'adresser. »	
VII – Rôle de psychologues	« Ils doivent faire corps avec l'entreprise, ne revendiquer aucune situation de supériorité du fait de leur science et du fait de leurs rapports directs avec le chef d'entreprise. Ils ne doivent pas mener d'existence intellectuelle séparée. Ils doivent s'efforcer de comprendre et d'accepter certaines attitudes d'apparence irrationnelle chez les services opérationnels. Ils doivent être souriants, affables, donnant toujours l'impression qu'ils sont prêts à répondre plutôt qu'à offrir. »	
VIII Formation		Cette fonction est en train de se fragmenter en spécialisations. Doit être choisi de préférence parmi les cadres techniques à très forte formation scientifique de l'entreprise. Statistique et recherche opérationnelle. Economie politique en ne se perdant pas dans les théories et l'histoire, mais en montrant très clairement les lois essentielles de la cohérence économique.

S'ajoutant aux remarques formulées par Gélinier l'année précédente, qui appelait de son côté à la constitution d'un organe permanent d'études en vue du contrôle global des investissements de l'entreprise [13], cette réflexion plus aboutie de Demonque témoigne d'un horizon d'attentes qui ne sait pas encore dire son nom, mais semble réserver un emplacement prêt à accueillir ce qu'on appellera ultérieurement le management stratégique.

4.5 - UN JEU DE DELIMITATIONS QUI PRODUIT UN OBJET « PROTOSTRATEGIQUE »

D'un côté une pluralité d'instances de délimitation (Patrimoine / secteur de production nationale, Etat / patronat et leurs satellites respectifs) en situation de compétition, d'un autre côté une production d'objets de discours où sont en jeu les failles selon lesquelles jouent ces premières instances (avenir de la nation / de l'entreprise, planification

par l'Etat / par l'entreprise). Mais pas encore de visée du choix stratégique de l'entreprise pour lui-même, bien que la fonction d'entreprise chargée d'y répondre fasse partie des attentes exprimées par le dirigeant ...

Ces éléments concomitants ouvrent la porte à une description de type archéologique : il semble que des instances de délimitations en lutte pour la prééminence dessinent un jeu de failles superposées (« point fixe » / « initiative ») que les productions contemporaines (planification, prospective, théorie des jeux, contrôle de gestion...) ne suffisent pas à absorber. D'où une résultante résiduelle, cet objet fantôme de la stratégie, non encore exprimé, que nous qualifierons de *protostratégique*.

L'illustration ci-dessous tente de visualiser ce jeu producteur de l'objet *protostratégique* :

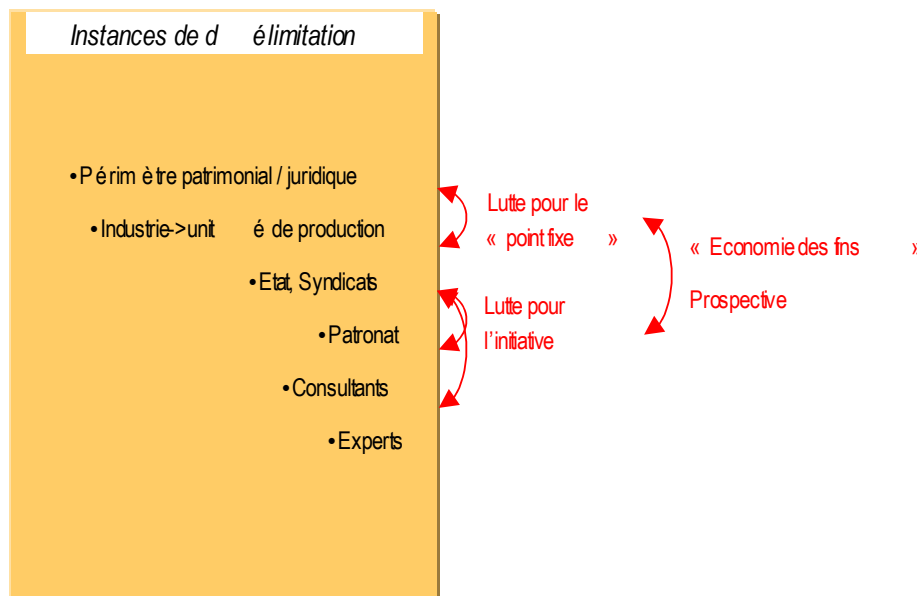


Figure 13 : Instances de délimitation du domaine d'objets du choix stratégique

5 - Un jeu d'instances de spécification renouvelé par l'économie industrielle

Qu'est-ce qui rend possible la distinction de plusieurs espèces parmi l'objet *choix stratégique* et les objets afférents ? Autrement dit quelles sont les instances de *spécification* d'un discours capable de produire de tels objets ?

La recherche de telles instances de spécifications va nous mener, comme plus haut, à identifier des éléments qui préexistent largement à l'objet *choix stratégique*. Toutefois, il va s'avérer que le mode sur lequel jouent ces différentes grilles de détermination des « espèces » de choix stratégique peut être précisément daté dans son apparition et localisé quant à sa discipline d'origine : l'économie industrielle de Penrose, qui s'impose dans le champ francophone en 1963, soit deux ans après sa publication en langue anglaise.

5.1 - DES INSTANCES DE SPECIFICATION ANCIENNES

Revenons aux stratégies-types décrites dans les document les plus anciens de notre matériau archéologique principal : on y décrit des options qui s'expriment sous la dimension du périmètre d'activités, qu'il soit sectoriel et / ou géographique ([24], [41]) ou encore des espèces relatives à une *praxéologie de la lutte*²² ([24], [44]), options qui dépendent de caractéristiques de l'entreprise se ramenant soit à sa rentabilité ([46], [47]), soit à sa taille, comme le dénote l'expression caractéristique de « masse critique » ([34]), options également fonction de la puissance relative des concurrents, ramenée à la dimension « taille », ainsi que du taux de croissance de l'industrie considérée.

Le tableau ci-dessous résume notre démarche de réduction des stratégies-types à leurs instances de spécification fondamentales.

Stratégies-types	Dimensions des Stratégies-Types	Instances de spécification
1°) Diversification, Exportation, contrats de licence	Périmètre d'activités sectoriel Périmètre d'activités géographique	Rentabilité, taille, industrie, croissance
2°) Attaque / défense	Praxéologie de la lutte, Masse critique	
1°) + 2°)	Masse critique, taux de croissance de l'industrie	

D'où le graphique ci-dessous, récapitulant les grilles de spécification :



Figure 14 : Grilles de spécification du domaine d'objets du choix stratégique

²² Terme défini plus loin (chapitre consacré à la *formation des théories*)

Taille, rentabilité, croissance, industrie : ces catégories à partir desquelles se définira toute espèce d'entreprise, d'environnement, de choix stratégique, préexistent chacune largement à l'émergence des objets qu'elles servent à spécifier. Leur mise en fonction comme instances de spécification s'explique donc par d'autres facteurs que leur simple existence.

Or, au début des années 1960, deux éléments nouveaux surviennent, de nature à faire entrer ces catégories dans un jeu de superpositions inédit, capable de produire l'objet nouveau que constitue le *choix stratégique*.

5.2 - L'ECONOMIE INDUSTRIELLE « RESSOURCES ORIENTED » DE PENROSE : FACTEUR SUBSTANTIEL D'EMERGENCE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

5.2.1 – L'ancien régime

Le traité de *Gestion des entreprises privées* de G-L Campion [112] illustre les avancées comme les impossibilités du régime ancien de description de l'entreprise à l'œuvre jusqu'au début des années 1960.

Il n'est bien entendu pas question de stratégie dans la seconde édition de cet ouvrage, datée de 1961 (pas plus au demeurant que dans le *Manuel du chef d'entreprise* de Jean-Pierre Guinot et Jean Romeuf [28], édité en 1960). L'auteur a néanmoins pris le soin d'exposer une réflexion sur la taille de l'entreprise, liée à un examen du degré de concentration de l'industrie dont elle fait partie²³.

Le point de départ de sa réflexion est la répartition rationnelle des productions entre les entreprises, sachant que cela justifie, selon la nature des industries considérées, plus ou moins de spécialisation et plus ou moins de facteur d'échelle. Ainsi, la spécialisation est avant tout une affaire d'entreprises de transformation et, dans une moindre mesure, de services, mais pas vraiment du commerce (car présenter au client un large éventail de produits répondant à des besoins différents compense le manque de spécialisation). Les stades successifs de concentration des entreprises sont ensuite exposés. Ce sont, par ordre d'exposition, 1°) les *coalitions*, 2°) les *cartels* et *pools*, 3°) les *trusts* et *holdings*, 4°) *l'intégration*, même si « les méthodes de concentration défient toute classification ». L'auteur prend le soin de mentionner que le terme d'*intégration* est bien d'origine mathématique (car on rassemble des activités élémentaires autrefois dispersées).

Cette réflexion est relativement élaborée, et débouche sur des prescriptions. Nous en avons reconstitué l'architecture par un tableau de synthèse (voir ci-dessous).

Nature de la concentration	Bénéfice pour les parties prenantes	Conditions de réussite, limites de validité
Coalition	Maintenir ou augmenter les bénéfices, restreindre les	L'entente doit grouper la quasi-totalité de la

²³ [112], Tome 1 – *Organisation et financement*, Chapitre 8 : *L'évolution structurelle des entreprises privées*

	risques des adhérents, par un contrôle des prix et une répartition des productions par quotas	profession Les infractions n'excèdent pas 10 à 15%
Cartels et pools : contrôle syndical assorti de sanctions	Prix minima ou monopoles géographiques de vente. Pools : en plus, versement des bénéfices à une caisse commune, au prorata de la production	N'associer que des entreprise de structure (outillage) analogue et de grande taille Faible complexité des intérêts à concilier : petit nombre de producteurs fabricant un petit nombre de produits similaires
Trusts et fusions, holdings	Elimination brutale des concurrents restants, réduction rationnelle des usines superflues (<i>dismantling</i>)	La surcapitalisation initiale (plus values anticipées de l'effet d'échelle) handicape le trust
Intégration, verticale ou horizontale	Remède aux compétitions trop âpres. Production en masse, progrès technique.	Pas indispensable si la garantie de qualité est un élément essentiel du profit Rend la cartellisation plus difficile (complexité des entreprises membres) -> Limiter les cartels à des industries rigoureusement similaires

Des insuffisances frappent immédiatement le lecteur moderne. Par exemple, l'intérêt de la taille pour une entreprise est exprimé exclusivement en terme d'économies d'échelle, et de rapport de force avec ses tiers, mais la notion de part de marché est absente. L'auteur est d'ailleurs gêné pour expliquer le manque de concentration de multiples secteurs économiques français, et invoque des causes non économiques (comme « l'individualisme » des Français ou encore le « goût de la qualité » !).

Une autre section de ce traité²⁴ montre à quel point la conception économique de l'entreprise d'avant 1960 contraste avec l'économie industrielle renouvelée qui va suivre. Il y est question, en effet, de l'attitude que doit adopter le chef d'entreprise, pour orienter ses choix de gestion sur plusieurs années. Campion distingue trois états-clés d'une économie vue comme essentiellement cyclique, qui appellent chacun une attitude bien déterminée (cf. tableau récapitulatif ci-dessous) :

Périodes de haute conjoncture	En vue du prochain retournement de conjoncture : Accroître la production sans augmenter les frais fixes (outillage, personnel). Les bénéfices n'étant pas investis en frais fixes, sont à répartir entre distribution et augmentation de liquidité.
Périodes de récession	Comme un animal menacé, supprimer les organes inutiles. Activités de compensation (révision de l'outillage...). Ne pas comprimer les dépenses de distribution, ne pas se séparer des personnels les meilleurs ; [pas de répons]e pour les stocks : les vendre à tout prix, ou les garder.
Périodes de stagnation et de reprise	« Cette période est généralement de beaucoup la plus longue ». Développer et réorganiser l'entreprise. Investissement, nouveaux produits, nouveaux modes de fabrication. Entrer dans le capital des débiteurs en difficulté si leur situation n'est pas irrémédiablement compromise

L'entreprise y est vue comme une sorte d'animal qui doit pouvoir s'amaigrir suffisamment en période de basse conjoncture sans se séparer des organes vitaux et éviter, lors de phases plus favorables, de croître de façon inconsidérée. Tout au plus peut-on envisager de prudentes opérations d'intégration amont lorsque la conjoncture paraît suffisamment étale.

²⁴ [112], Tome 2 – *L'exploitation*, Chapitre 39 : *La prévision économique au service de l'entreprise*, section IV – *La gestion des entreprises en fonction des prévisions conjoncturelles*.

On distingue deux lignes directrices dans ces prescriptions, communes à toutes les phases de conjoncture : maintenir ou accroître l'adaptabilité de l'entreprise, et surtout établir un équilibre qui ne doit jamais, même passagèrement, se trouver compromis.

Pas plus que la théorie des échanges industriels de Léontieff, connue dès l'avant-guerre, ce paradigme stationnaire de l'économie industrielle ne semble capable de générer la question d'un choix stratégique : l'entreprise comme les différentes industries y sont affectées de structures quasi permanentes et non susceptibles de se modifier sur des temps suffisamment courts. A partir du moment où les structures sont fixes sur une durée de plusieurs années, leur modification ne peut faire partie des fonction et tâches de la Direction Générale. Le rôle de celle-ci se limitera à des ouvertures et fermetures plus ou moins grandes du robinet des ressources de l'entreprise. *A contrario*, tous les documents affectant de théoriser la stratégie d'entreprise, même le plus ancien, posent la question minimale de grandes allocations de ressources sur différents couples (produits x marchés). Il ne saurait en être question dans un univers où les canaux d'écoulement de ces ressources sont figés dans leur tracé.

5.2.2 - L'économie industrielle de Penrose

En 1963 paraît *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise* [43], traduction française d'un ouvrage d'Edith Tilton Penrose appelé à connaître une grande postérité auprès des stratégestes français. Les appréciations sont d'emblée enthousiastes. Octave Gélinier, qui a rédigé la préface de l'édition française, y voit un « ouvrage majeur ». Il a dans cette préface exposé la thèse de l'ouvrage qui lui a semblé la plus digne d'intérêt : celle des « interstices économiques » que les grandes entreprises laissent toujours, malgré elles, comme espace de croissance possible pour les petites entreprises. Théorie à laquelle il fait évidemment référence dans les pages qu'il consacre à la stratégie au sein de *Fonctions et tâches de direction générale* [41].

L'importance de cet ouvrage va toutefois bien au-delà de ces influences manifestes et reconnues. En effet, Penrose y établit une façon de parler de l'entreprise tout à fait en décalage avec les conceptions économiques usuelles des auteurs français, qui rend tout à coup possible tout un éventail de propositions relatives aux choix stratégiques de l'entreprise. Les conceptions statiques de la microéconomie classique de l'entreprise y sont réfutées (« l'« entreprise » [de l'économie classique] n'est pas une entreprise »²⁵) **au profit d'une conception qui fait du déséquilibre permanent un élément fondamental, inévitable et vertueux** de l'économie d'entreprise. On est à l'opposé des visions statiques et des métaphores fixistes de la période précédente.

Ici au contraire, croissance et profit vont de pair : « la croissance et les profits deviennent des critères équivalents pour choisir les programmes d'investissement²⁶. » Cette croissance est même rendue inévitable par la recherche de profit, dans le cadre d'une rétroaction vertueuse profit->

²⁵ [43], p. 23

²⁶ Ibid., p. 35

investissement-> croissance -> profit etc. Les arguments qui fondent cette boucle de rétroaction résident dans les ressources de l'entreprise et constituent un moteur endogène de croissance. « La « demande n'a pas plus d'importance, et peut-être moins, que les facteurs de production dont dispose une entreprise²⁷ », explique Penrose. En effet, les entreprises bien gérées se rendent toujours compte qu'elles disposent d'excédents de ressources, excédents qui les amènent à développer des activités supplémentaires en vue de rentabilisation, développement qui appelle lui-même de nouvelles ressources par deux mécanismes inévitables : l'indivisibilité des facteurs et l'augmentation des *services productifs*.

²⁷ Ibid., P. 81

L'indivisibilité des facteurs est ce phénomène par lequel l'acquisition de facteurs supplémentaires de production, nécessairement effectuée par gros paquets (usines, ateliers, machines) est toujours en excédent par rapport à la capacité de production strictement recherchée. Penrose cite le témoignage d'un ingénieur pour illustrer ce phénomène : « chaque fois que nous faisons quelque chose, il y a quelque chose qui reste en surplus, et nous devons trouver comment l'utiliser. Lorsque nous avons trouvé, il y a en général quelque chose d'autre qui est inutilisé. C'est un enchaînement sans fin.²⁸ »

L'augmentation des *services productifs*, est ce phénomène par lequel l'entreprise, au cours du temps, du fait de l'accumulation « d'expérience » et de « connaissances » par ses collaborateurs et entités, voit augmenter en valeur les *services productifs* produits en interne. Pourtant centrale dans l'argumentation de Penrose, cette description repose sur des notions jamais vraiment clarifiées. Il semble que le phénomène d'augmentation pourrait être assimilé rétrospectivement à une sorte d'apprentissage. Quant à la notion de *service productif*, jamais clairement définie dans l'ouvrage, il faut y voir une sorte d'extension de la classique valeur-travail, obtenue en multipliant cette dernière par un coefficient de technologie, d'intelligence et d'expérience.

Ces zones d'ombres n'ont toutefois en rien entamé le succès immédiat de l'ouvrage. Il est vrai que les raisons de son succès sont peut-être à chercher ailleurs. Nous allons tenter de montrer ces sont avant tout des raisons *discursives*, et non proprement scientifiques.

Les conséquences de la vision de Penrose sont en effet multiples. Les écrits des stratégestes français reprendront à l'envi certaines d'entre elles²⁹ :

- a) Les grandes entreprises ne deviennent pas inefficaces du fait de leur taille, car cette taille est le fruit, non d'une simple croissance homothétique, mais d'une transformation de leur structure, créatrice d'une plus grande efficacité par unité de facteur de production. « L'entreprise fonctionne comme un être vivant » disait Champion. Penrose se gausse de ce qu'elle appelle « théorie biologique rudimentaire de la croissance » qui ne peut comprendre des discontinuités telles que les fusions - acquisitions. Son usage des métaphores biologiques est tout différent : « nous n'avons pas le droit de définir une chenille, et de nous servir ensuite de cette définition pour un papillon³⁰ ».

²⁸ Ibid., p. 69

²⁹ voir monographies [34], [47], [41ter], [131], [117]

³⁰ Ibid., p. 27

- b) La diversification est une voie indispensable pour nourrir le besoin de croissance de l'entreprise, dans la mesure où les couples (produits x marchés) initiaux de l'entreprise ne suffisent pas à absorber le besoin de croissance - endogène rappelons le – de l'entreprise
- c) S'il n'y a pas de limite d'efficacité à la taille des entreprises, il existe en revanche des limites à leur croissance, du fait d'un certain nombre de « goulots d'étranglement », pour partie financiers mais essentiellement managériaux.
- d) Le principal goulot d'étranglement à la croissance de l'entreprise est la quantité de « services de direction » disponible pour exploiter les opportunités de croissance offertes par les marchés.

- e) Dans cette optique, le rachat d'entreprise n'est pas une recherche de rente de monopole mais un moyen de contourner le goulot d'étranglement « Direction » de l'entreprise. En effet, « le rachat réduit notablement l'importance des services de direction nécessaires par unité d'expansion ».
- f) L'existence de grandes entreprises n'étouffe pas les petites entreprises. En effet, les opportunités d'expansion excédant presque toujours la capacité de croissance des grandes entreprises, il se crée des opportunités laissées vacantes pour la croissance des petites entreprises, que Penrose propose d'appeler « interstices » de l'économie.

Plusieurs remarques s'imposent :

1. Plus qu'à une théorie, on a affaire ici à une sorte de doctrine de l'entreprise, du fait de sa cohérence interne et de son systématisme d'une part, mais aussi des choix et occultations qu'elle contient d'autre part. En particulier, la tension entre les points [b] et [c], qui n'est résolue qu'en opérant une différence implicite de nature entre la Direction Générale et les autres échelons de l'entreprise. Résoudre cette tension suppose en effet que le besoin de croissance persiste du fait de l'augmentation de services productifs offerts par le reste de l'entreprise, tandis que la Direction Générale, quant à elle seule, constitue un goulot d'étranglement.
2. On peut, au premier degré, comprendre le succès d'une telle doctrine, par les conséquences (secondes) des conséquences (premières) que nous venons d'énumérer
 - La croissance des grandes entreprises et les processus de fusion -acquisition ne conduisent pas à une structure de monopoles inefficaces, préjudiciable à l'intérêt général. Dans cette optique, toute intervention de l'Etat visant à brider la croissance des grandes entreprises est malvenue.
 - La mise en exergue d'une catégorie particulière de « services productifs » générés dans l'entreprise - les « services de direction » - amène à magnifier l'importance de la Direction Générale, dont le potentiel devient ainsi le principal inducteur de valeur pour l'entreprise. Taboulet dira ainsi encore en 1967 : « la véritable question n'est pas celle de la

dimension de l'entreprise, mais celle de la dimension de l'entrepreneur, et celle de la rigueur de ses méthodes de gestion. ³¹»

- L'intervention de consultants au service de l'entreprise pourra être interprétée comme un moyen efficace de franchir ce « goulot d'étranglement » des services de Direction.

³¹ [131]

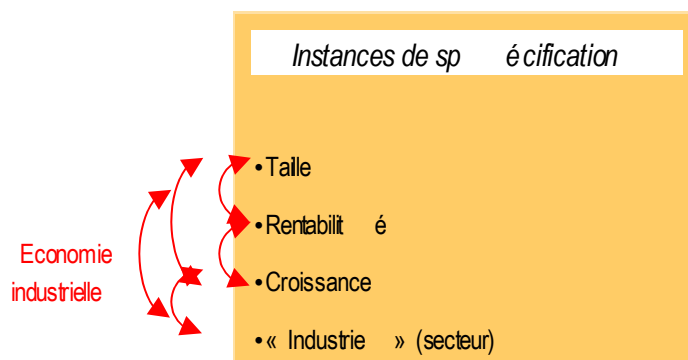
5.2.3 Un nouveau « jeu » de discours qui rend possible la production de l'objet *choix stratégique*

Il nous semble raisonnable d'expliquer le succès de l'ouvrage de Penrose par les possibilités de récupération qu'il offre à toutes sortes de discours (y compris le discours stratégiste) : légitimation des dirigeants d'entreprise et des consultants, mais aussi possibilité de déployer de nouvelles élaborations stratégistes.

Outre les nombreuses références des stratégistes français à l'ouvrage de Penrose, on ne peut que constater l'enchaînement de dates qui relie, d'une part la publication de cet ouvrage et d'autre part l'éclosion d'écrits stratégistes qui lui succèdent.

Ces constats sont à étayer par une analyse des possibilités discursives nouvelles offertes par cette économie industrielle.

Penrose établit en effet un nouveau jeu de superpositions entre les instances de spécification du discours stratégiste. Taille, rentabilité, croissance, secteur industriel sont ici combinées dans un jeu producteur de différentes espèces de situations stratégiques : petite entreprise, grande entreprise, état de son secteur et de son potentiel de croissance goulots d'étranglement. Ces espèces -situations vont pouvoir être mises en correspondance avec une typologie de choix stratégique (choix stratégique de diversification, de rachat, de vente, etc.) par les



stratégistes français ³². Cette superposition est en outre à la fois cohérente pour les intérêts du chef d'entreprise, des cadres, de la nation et des consultants, tout en accordant aux premiers de ces acteurs un rôle central et privilégié.

Figure 15 : le jeu de superpositions ouvert par l'économie industrielle de Penrose

Le bouleversement discursif induit par l'économie industrielle « ressources orientée » s'étend aux autres instances de formation des objets. En effet, les « conséquences secondes » de l'économie industrielle de Penrose présentent l'intérêt de fournir une solution au champ de

³² cf. liste de monographies livrée plus haut

tensions (lutte pour le point fixe, lutte pour l'initiative) mises en évidence parmi les instances de délimitation du discours stratégique.

On peut ainsi estimer avoir établi une réponse à l'énigmatique préexistence des instances de formation des objets quant au discours stratégiste. Leur existence était nécessaire mais non suffisante. C'est la solution Penrose qui semble avoir permis la co-activation de ces différentes instances en un jeu de règles de formations d'objets stratégiques.

Toutefois, il semble qu'à la disponibilité essentielle de la solution Penrose se soit surajouté un événement déclencheur qui renforce notre explication.

5.3 - LA CONSTITUTION DU MARCHÉ COMMUN, FACTEUR DE PRESSION FAVORABLE A L'APPARITION DE L'OBJET CHOIX STRATEGIQUE

La signature du *Traité de Rome* en 1957, suivie d'une entrée en vigueur progressive de 1958 à 1970, est présentée par des stratégestes français comme un événement perturbateur, de nature à remettre en cause la pérennité des entreprises françaises. Remise en cause qui appelle une réflexion de type stratégique.

Cette donnée est évidente dans le premier document stratégique que nous avons recensé : *Définition d'une stratégie devant le marché commun* [24]. Les notions de *compétitivité des produits*, de *volumes critiques*, y sont évoquées dans cette perspective. Gélinier estime quant à lui peu de temps après qu'« une production n'est saine que si elle atteint la compétitivité internationale », ce qui laisse penser que là aussi le traité de Rome est bien présent dans les esprits.

Toutefois, il est à noter que, même si les faits sont concomitants, on ne peut guère attribuer la productivité du discours stratégique à l'ouverture des marchés de la CEE³³, dans la mesure où ce facteur de pression favorable à la réflexion stratégique agit dans la longue durée. La perspective d'un marché européen est en effet présente dès le milieu des années 1950 et s'inscrit à la suite d'une construction de la *Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA)* établie quant à elle dès 1951. Qui plus est, la pression exercée par les Pouvoirs Publics français pour favoriser la concentration industrielle, l'impératif de « reconversion des entreprises marginales », dont nous avons déjà parlé, montrent que la perspective du traité de Rome a eu des répercussions multiples, dont l'émergence d'un discours stratégestes ne saurait être l'expression privilégiée. La série d'articles consacrée par *Hommes et Techniques* aux concentrations d'entreprises relève d'ailleurs explicitement de cette logique, comme en témoigne son intégration d'une étude des concentrations effectuées dans les divers pays de la C.E.C.A [13].

Il semble en conclusion probable que la survenue du marché européen aura joué un rôle analogue à celui des chocs pétroliers de 1973 et 1978, révélateurs quant à eux d'un état de maturité industrielle avancée des économies occidentales. Les chocs pétroliers auront en effet probablement contribué à rendre utile toute application de l'économie industrielle susceptible d'aider les dirigeants à prendre en compte ces réalités dans leur grandes orientations à moyen terme, préparant ainsi un terrain favorable à la nouvelle formulation d'une théorie consacrée au choix stratégique par Porter en 1980.

Il apparaît dans les deux cas qu'un certain laps de temps s'est avéré nécessaire pour que cette pression des faits soit suivie de productions théoriques. En revanche, à l'aube des années 1960 comme à celle des

³³ cf. Table des acronymes

années 1980, la solution proposée à partir d'une reformulation des acquis de l'économie industrielle a aussitôt rencontré un succès considérable.

6 - Bilan : un premier jeu de règles de formation des objets du discours du management stratégique

Nous pouvons à présent dresser un premier panorama des règles de formations des objets qu'induisent ces recherches quant à l'objet choix stratégique et aux objets afférents. Ce panorama va être visualisé par des diagrammes reprenant les graphiques descriptifs que nous avons proposés tout au long de ce chapitre

En toile de fond, figurent les différentes instances nécessaires mais non suffisantes à la formulation d'une problématique du choix stratégique :

- Tout d'abord nous avons signalé un ensemble de surfaces d'apparition (rectangle du bas de la figure), dont certaines datent d'avant-guerre (Comptabilité, marchés de consommation, professions et associations professionnelles, parole des dirigeants, concurrence, salaires) et d'autres, plus récentes sont liées à la reconstruction des économies après-guerre (crédit contingenté, comptabilité nationale, marché des entreprises).
- Ensuite ont été recensées des instances de délimitation (rectangle en haut à gauche) en situation de lutte de légitimité : périmètre patrimonial / juridique de la firme, unité de production de l'industrie, Etat et syndicats, Patronat, consultants et experts.
- Enfin nous avons repéré les instances de spécification (rectangle en haut à droite) élémentaires que sont les catégories de taille, de rentabilité, de croissance et de secteur industriel.

Toutes ces instances préexistent à l'apparition du discours stratégeste visant l'objet choix stratégique.

Formation des objets - « choix stratégique »

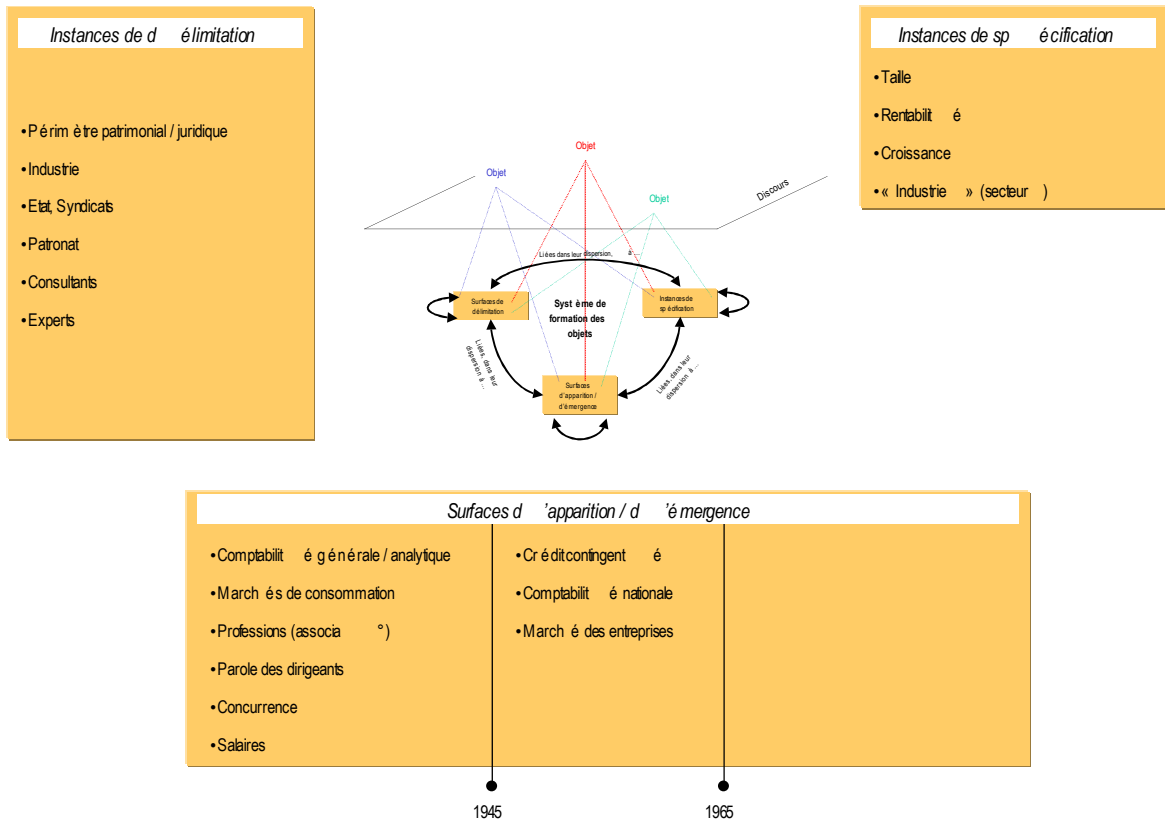


Figure 16 : Instances de formation des objets du domaine du choix stratégique

Nous pouvons maintenant visualiser (sous forme de flèches rouges, page suivante) les relations invariantes qui s'établissent entre ces instances pour produire l'objet choix stratégique et les objets afférents.

- L'économie industrielle de Penrose est venue offrir un certain type de recouvrements entre croissance, rentabilité, taille de l'entreprise et secteur industriel qui forment la trame des différentes « stratégies-types » qu'établissent les stratégestes français.
- Cette économie industrielle offre une solution aux luttes de point fixe et d'initiative qui animaient les instances de délimitation préexistantes. Elle permet que se substitue, de manière plus satisfaisante pour le dirigeant d'entreprise dont le rôle est magnifié, la question de la stratégie aux questions *protostratégiques* (plus ambiguës pour le dirigeant) de la prospective, de la planification et de l'économie des fins.
- La détermination de stratégies-types réactive enfin des plans d'information et de discours en les recentrant sur la perspective désormais relégitimée du succès de l'entreprise.
 - Contingemment du crédit, comptabilité nationale d'une part, comptabilité, marchés de consommation et dialectique salaires / concurrence d'autre part sont ainsi redistribués comme grilles de lecture (plus précisément dit : surfaces d'apparition) des goulots d'étranglement à la croissance des entreprises.
 - Cette croissance, qui peut désormais s'effectuer légitimement sans limite, passera par des opérations de rachat et de diversification. Ces opérations constitueront les nouveaux points de cristallisation du marché des entreprises d'une part et de l'économie nationale vue comme secteurs animés d'échanges mesurés par la comptabilité nationale d'autre part.
 - De façon plus classique, la perspective du marché commun, par la hausse des seuils (de taille - de productivité) et l'ouverture qu'elle impose à l'univers clos d'une économie administrée, a en parallèle fait éclater les visions étatistes d'économie dirigée. Elle a ainsi contribué à rendre les anciens stéréotypes plus malléables face à la survenue du nouveau jeu discursif introduit avec la question stratégique.

Pour résumer ces règles de formation en une phrase, on pourra dire que :

les objets du domaine du choix stratégique sont formés lorsque l'économie industrielle superpose des catégories d'information –préexistantes- dans un jeu de lois et d'options où une instance dirigeante (Etat, patronat, etc.) apparaît comme l'auteur légitime et obligé de ces choix.

Les rares publications consacrées au choix stratégique après 1965, pour être plus élaborées quant à leurs concepts³⁴, n'en reprendront pas moins les mêmes règles de formation des objets. Se reporter aux monographies consacrées à [106], [119], [181], [186].

³⁴ Ces publications seront abordées en détail à l'occasion du chapitre consacré à la formation des concepts

Formation des objets - « choix stratégique »

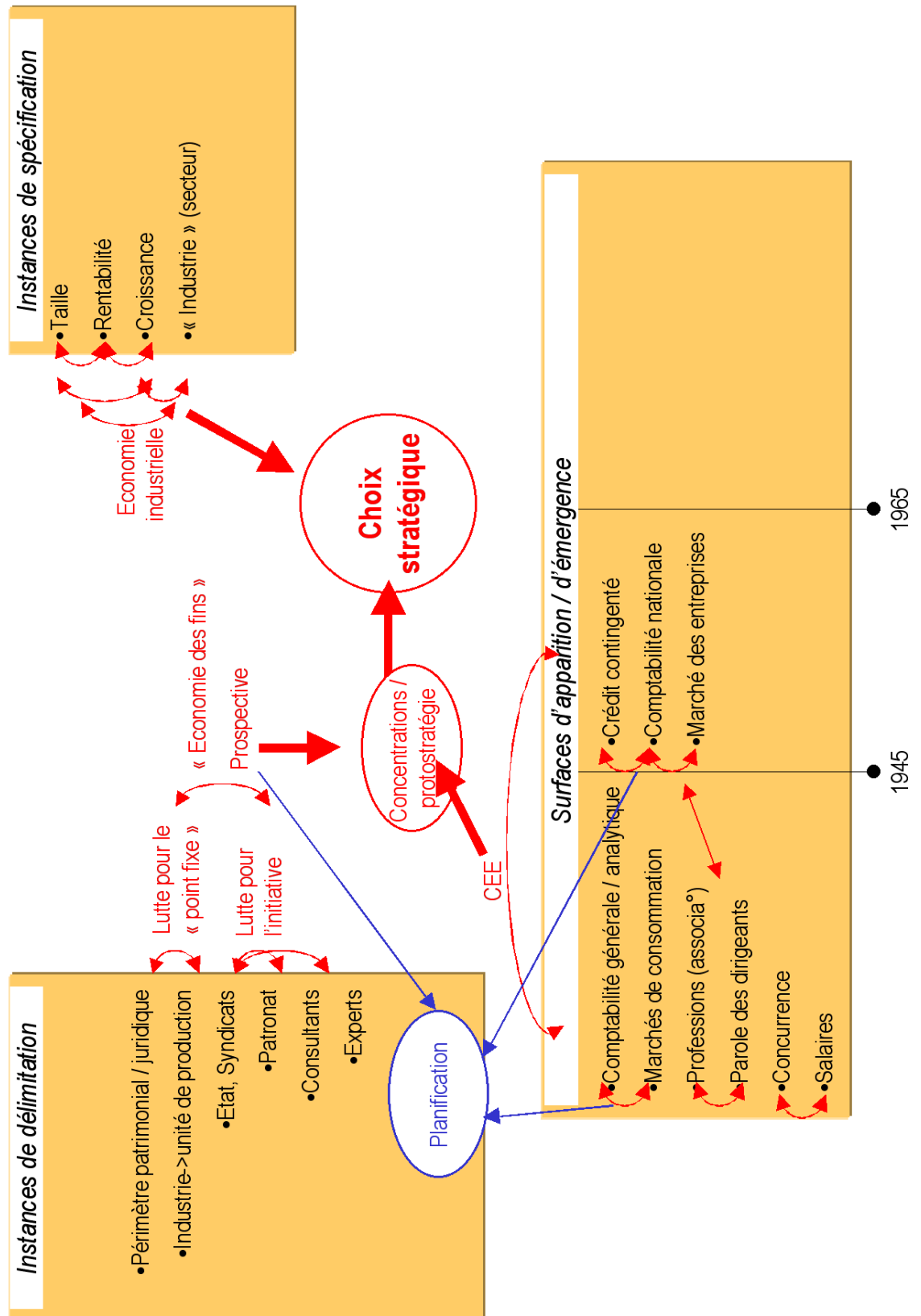


Figure 17 : Le sous-système de formation des objets du domaine du choix stratégique

B - La formation de l'objet « processus stratégique »

La survenue plus ancienne de l'objet *choix stratégique* demandait un travail d'élucidation serrée, dans la mesure où il a fallu mettre en évidence un jeu de superpositions nouvelles affectant des instances qui préexistaient largement à cet objet et n'expliquaient pas à elle seule son apparition.

La mise à jour des conditions d'émergence de l'objet *processus stratégique* et de toute la population d'objets qui l'accompagne - *technologie, innovation, culture de l'entreprise, ordinateur, directions fonctionnelles, divisions, intégration* - nous fait aborder un autre pan du discours du management stratégique, plus simple à décrire. C'est en effet le recours élémentaire à des instances nouvelles et non leur seule combinaison qui, d'emblée, traduit l'apparition de ce domaine d'objets.

1 – Un succès brutal et considérable (Panorama historique général)

Le relatif silence qui s'installe au milieu des années 1960 est rompu en 1967 par une ample publication de l'ingénieur Henry Taboulet intitulée *La stratégie de l'entreprise*³⁵. D'emblée, son objet principal annonce une rupture avec les productions précédentes : le processus de réflexion collective devant mener à l'élaboration d'une stratégie adéquate y occupe une place centrale. L'univers de références, s'il comporte quelques éléments anciens (Penrose [43], Gélénier [41]), connaît également un fort renouvellement. On y cite notamment le célèbre ouvrage cybernético-politique de Cyert et March³⁶ et surtout on s'inspire largement d'un ouvrage d'ANSOFF paru en 1965, mais qui ne sera pas traduit en France avant 1970 : *Corporate Strategy* [96].

L'article de Taboulet inaugure une longue série de documents prenant pour objet le processus de décision stratégique, qui constitue plus de 90% des documents stratégistes que nous avons recueillis sur cette période. L'immense majorité de ces documents font référence, implicitement ou explicitement, à l'ouvrage d'ANSOFF, qui s'avère avoir exercé sur le champ stratégeste français une influence écrasante.

Dans les pages qui vont suivre, nous nous attacherons à montrer que ce succès ne tient pas tant au génie d'ANSOFF, considération que l'archéologie tend à négliger comme anecdotique, mais au besoin structurel qu'il a été le premier à savoir combler. Il n'en reste pas moins que, l'original étant souvent supérieur à la copie, c'est aux écrits de ce dernier que nous nous référerons la plupart du temps pour établir cette analyse structurale. Le lecteur pourra se reporter aux monographies du

³⁵ Voir monographie [131] pour une description et une analyse archéologique détaillées

³⁶ Un extrait de cet ouvrage, traduit en Français, est paru dans la revue *Analyse et Prévision* en 1966 (référence [132])

matériau archéologique principal pour vérifier qu'y est bien établie en détail la reproduction des structures originelles par les publications stratégistes postérieures à ANSOFF.

2- De nouvelles surfaces d'apparition et instances de délimitations

2.1 - UN DEPLACEMENT DU REGARD PORTE SUR L'ENTREPRISE

La nouveauté essentielle d'ANSOFF tient à un **déplacement du regard stratégique porté sur l'entreprise**. En effet, là où l'économie de l'entreprise prenait en considération des grandeurs financières – à structure statique dans le cas classique ou à structure variable dans le cas de l'économie industrielle de Penrose – ANSOFF propose de scruter les comportements des individus qui font fonctionner l'entreprise, en particulier les comportements des cadres en charge d'une parcelle de responsabilité qui ne représente pas la finalité globale de l'entreprise.

Ainsi, ce sont des « comportements de gestion » qui sont l'objet principal des réflexions d'ANSOFF, en vue d'une « théorie des décisions » de l'entreprise, qui ne peut être qu'une théorie des décisions *dans* l'entreprise. Selon ANSOFF, ces comportements de gestion courent en permanence le risque d'être détournés de leur destination initiale – le profit et la croissance de la firme – vers des finalités qui sont propres aux différents enjeux individuels des agents de l'entreprise. L'entreprise est en effet un monde de pressions, de conflits politiques entre ses différents services et décideurs : « Les départements responsables sont continuellement soumis aux pressions venant des départements de vente, des départements de fabrication, des consommateurs, de la concurrence ³⁷ ».

L'objectif poursuivi par l'entreprise n'est par conséquent que la résultante d'objectifs multiples poursuivis par différents acteurs, dont une partie seulement relèvent pleinement de son intérêt économique bien compris. Aux côtés du triple objectif économique de l'entreprise (*à terme rapproché, à long terme, de souplesse*) coexistent ainsi des contraintes et un tissu d'objectifs non économiques qui parasitent en permanence le

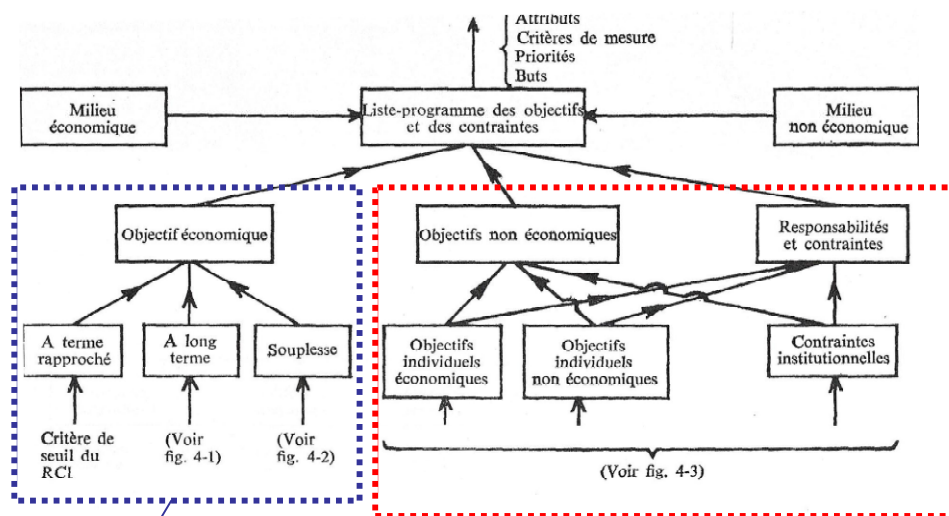


FIGURE 4-4. — Structure de l'ensemble des objectifs.

Hiérarchie simple
d'objectifs économiques

Entrelacs d'objectifs non économiques

³⁷ [118], p. 558

fonctionnement de l'entreprise, comme l'illustre l'un des schémas de l'ouvrage d'ANSOFF³⁸ :

Figure 18 : Les objectifs de la firme selon ANSOFF

³⁸ [96], chap. 4, fig. 44

C'est à partir d'un tel constat qu'ANSOFF va établir une théorie de la décision, destinée à orienter l'ensemble de ces comportements politiques dans une direction vertueuse. C'est ainsi qu'il faut comprendre les « modèles de comportement de gestion » préconisés par ANSOFF, qui prennent la forme de processus de décision stratégique normés.

2.2 - DE NOUVELLES SURFACES D'APPARITION

En se déplaçant ainsi, le regard porté sur l'entreprise aborde de nouveaux plans d'information qui constituent autant de nouvelles surfaces d'apparition pour les objets du discours stratégique.

2.2.1 - La technostructure

La plus manifeste de ces surfaces est un nouveau groupe d'acteurs dans l'entreprise qui commence à acquérir, dans les descriptions qui en sont faites comme dans les craintes qu'elles suscite, un nouveau statut d'existence : la *technostructure*.

Entendons nous bien sur ce terme que nous avons choisi d'emprunter à J. K Galbraith qui le théoriserait au début des années 1970. La technostructure n'est pas seulement l'ensemble des cadres supérieurs de l'entreprise et l'architecture de responsabilités qui les articule. Cet ensemble est un objet de préoccupation des managers bien connu depuis le début du XX^e siècle au moins, ne serait-ce qu'à travers le célèbre ouvrage fondateur de Fayol³⁹. Ce qui est nouveau ici, c'est d'une part le fait que l'on attribue à cet ensemble d'acteurs le caractère d'une sorte de corps constitué qui fait écran entre la Direction Générale et la réalité de l'entreprise, et d'autre part les craintes qu'éveille le pouvoir collectif qu'on lui attribue volontiers.

D'une manière générale, le pouvoir des cadres est entendu comme une problématique à part entière dès les années 1960. Dans la revue du CNOF [213], Marcel Capet, professeur de sciences économiques, attribue ainsi au pouvoir des cadres les propriétés inquiétantes d'*ambiguïté* et d'*instabilité* :

« Ce pouvoir des cadres est plein d'ambiguïté [...] ; il provient du monopole de certaines connaissances techniques, de la position de relais d'information indispensable, de détenteur de contrainte dans laquelle ils se trouvent. Ce pouvoir est instable ensuite par la manière dont il s'exerce : les cadres n'ont d'action sur leurs subordonnés que dans la mesure où ils ont l'appui de la direction et ils n'ont de valeur pour la direction que dans la mesure où ils contrôlent effectivement leurs subordonnés. Il y a concurrence ensuite entre les cadres, d'où les craintes et les manœuvres qui sont bien connues... »

« Le jour où cette élite [de **mandarins**] sera au pouvoir ou servira un pouvoir, elle fera ce qu'elle voudra et nous imposera le futur qu'elle voudra », déclare un auteur américain cité dans *Prévision à long terme et*

³⁹ Administration industrielle et générale, Dunod, 1918

stratégie [157]. On redoute en particulier l'effet d'opacité que pourrait produire une strate de cadres qui s'interpose entre le dirigeant et la réalité de l'entreprise. « Des objectifs réalistes ne sauraient émaner de décisions arbitraires prises par les administrateurs dans l'atmosphère enfumée d'une salle de conseil. Ils ne peuvent se déduire que de l'interaction continuelle entre les visées de la firme et d'autres données du problème stratégique », explique ainsi ANSOFF⁴⁰.

⁴⁰ [96], p. 59

Crainte que reflètent, de manière plus discrète, des exemples d'objectifs « non économiques » peu avouables attribués aux cadres d'entreprise par ANSOFF : « Standing et réputation, sécurité de l'emploi, tendances raciales, promotion internes, avantages marginaux »⁴¹. Galbraith expliquera que l'objectif réel de la grande entreprise est de procurer des avantages à la technostructure et à elle seule, au détriment de l'actionnaire et de l'intérêt économique général. On n'en est pas loin lorsqu'ANSOFF estime, quant à lui, que « abandonnés à eux-mêmes, les départements responsables, particulièrement le département Recherche – Développement, développent les conceptions en accord avec les intérêts individuels et la compétence technique de dirigeants influents.⁴² » On ne s'étonnera guère que, dans ces conditions, la stratégie soit évoquée comme un outil fédérateur du fonctionnement de l'entreprise. Taboulet explique ainsi que

*« en général, on constate que la plupart des membres de l'équipe dirigeante d'une entreprise ont des vues différentes sur ces questions diverses, parce qu'ils n'ont pas pris la peine d'échanger et d'harmoniser leurs points de vue [...] Il en résulte des **tensions** entre dirigeants, un manque de coordination de leurs efforts ; on voit ainsi la nécessité de **préciser une stratégie qui permette à l'entreprise de combiner au mieux ses ressources, et d'éviter de disperser ses efforts.** »⁴³*

La mise en place de procédures est considérée par les spécialistes de l'organisation comme rien moins qu'anodine pour le pouvoir des cadres. « L'établissement de procédures, non seulement sur le choix des individus, leur rémunération, leur avancement, etc. mais encore sur leur manière d'exécuter et de contrôler [...] le travail réduit considérablement le pouvoir des cadres », explique ainsi Marcel Capet [213]. L'apparition d'un domaine d'objets relatif au processus stratégique se fait donc dans un contexte bien balisé de réflexion sur le pouvoir de la technostructure.

Plus précisément, la stratégie devient un indispensable instrument de reprise du pouvoir par une Direction Générale inquiète de ses prérogative, dans la mesure où elle induit un contrôle sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Taboulet poursuit ainsi : « *Sans stratégie, une entreprise industrielle ne peut avoir de politique de recherche, de politique commerciale ou de politique de production cohérentes et dont les résultats s'ajoutent.* »⁴⁴

ANSOFF déclare lui-même en conclusion de son ouvrage fondateur : « ce que nous avons obtenu peut s'appeler une théorie des décisions

⁴¹ [96], chap. 4, fig. 4.3

⁴² [118], p. 558

⁴³ [131], p. 190

⁴⁴ Ibid. p. 191. C'est l'auteur qui souligne

stratégiques⁴⁵ ». Mais l'objectif à demi avoué de cette démarche est bien de contrebalancer les effets de pouvoir générés par une technostructure opaque, de manière redonner suffisamment de contrôle à la Direction Générale. Il s'agit en effet de soumettre – faute de pouvoir l'éliminer – le politique à l'économique dans l'entreprise : « S'il fallait comparer cette théorie à d'autres, nous la définirions comme une théorie du comportement, puisqu'elle traite des décisions prises par des individus au sein de l'entreprise. Elle a aussi des implications lucratives du fait que la conduite de l'entreprise est axée sur le profit et que **l'intérêt de l'entreprise est dominant dans ses comportements affectés néanmoins par la personnalité des dirigeants**.⁴⁶ »

La technostructure est bel et bien omniprésente dans l'ensemble des documents consacrés au processus stratégique de l'entreprise. Elle est la surface sur laquelle les différents stratégestes vont opérer toute une série de découpes : « stratégie ordinateur » [121], « Promotion » et « Diplomatie » d'une acquisition [123], Style de gestion [186], « Responsabilité du développement » [105], « Contraintes socio-politiques » [189], « Intégration, Culture de l'entreprise » [141].

2.2.2 - Paroles des managers et procédures

Corollaire de la *technostructure*, deux surfaces d'apparition jumelles se font jour. D'un côté, c'est bien entendu tout un champ de *procédures* – écrites, orales et/ou ritualisées – qui va être la surface d'inscription du processus stratégique. D'un autre côté, c'est la *parole des managers* – et non plus seulement celle des patrons – que l'on va interroger pour élucider le phénomène stratégique.

Il faut à l'objet processus stratégique un champ de prescription qui sera l'ensemble des procédures réglées par lesquelles on s'efforcera d'établir la série d'opérations menant à l'élaboration d'une stratégie. Grilles de lecture – que nous évoquerons dans l'étude de la formation des concepts stratégiques – et schémas opératoires se succéderont ainsi au fil des publications. Ces schémas pourront prendre une forme électro-cybernétique dans le cas d'ANSOFF et de nombreux imitateurs, militaire – tactique dans le cas de Bouquerel ou encore biologique avec des auteurs plus tardifs⁴⁷.

Ce champ de prescription interagira avec le champ de description constitué par la parole des managers, dont les témoignages sont destinés à évaluer la fidélité des comportements réels aux procédures-cibles, et alimenteront en un second temps la recherche de prescriptions plus adaptées. Des stratégestes d'Etat consacreront ainsi toute une étude à *la*

⁴⁵ Ibid. p. 145

⁴⁶ Ibid. p. 145, c'est nous qui mettons certains passage en gras

⁴⁷ Se reporter aux monographies consacrées aux publications respectives [118], [96] ; [87] ; [141], [161]

perception de la politique générale ⁴⁸, tandis que des consultants décriront à l'envi les pathologies de processus stratégiques trop rigides (« la planification stratégique qui devient tragédique »⁴⁹).

2.2.3 Un marché de la Direction Générale ?

Au marché des entreprises précédemment décrit⁵⁰ va s'ajouter ce que l'on pourrait appeler un « marché de la Direction Générale », même si cet échelon de direction n'existe pas légalement en France avant de tardives réformes juridiques, et si ce marché n'est évidemment pas institutionnalisé. Il n'en reste pas moins que les Trente Glorieuses sont considérées comme des années de mutation qui voient progressivement des dirigeants salariés prendre le relais de l'ancien patron-propriétaire, situation propice à l'émergence d'un tel marché.

Mais c'est évidemment le contenu des écrits stratégistes qui nous guide en premier lieu sur cette voie d'explication. En filigrane des analyses et préconisations quant au processus stratégique se profile en effet l'idée que la valeur du dirigeant est la principale clé du succès de l'entreprise, sachant que désormais c'est son aptitude à domestiquer correctement la technostructure qui va permettre de mesurer cette valeur. Valeur qui ne peut guère manquer de devenir valeur d'échange sur une sorte de « marché » où les entreprises n'hésiteront plus à s'approvisionner en dirigeants performants, rompant avec une pratique apparemment bien ancrée de « dirigeant à vie ».

Ainsi, on ne peut que constater l'insistance avec laquelle ANSOFF, d'une part fustige la pratique du « patron à vie », citant pour cela l'expérience ancienne de Sloan, et d'autre part met en avant le rôle crucial du patron entrepreneur chargé de lutter contre l'inertie de la technostructure. Il explique par exemple :

« La structure met seulement en jeu un schéma qui sera effectivement opérationnel si l'état-major responsable a des aptitudes d'entreprise et des compétences appropriées. C'est la différence entre ces aptitudes et les compétences parmi les dirigeants gestionnaires qui est le déterminant principal du manque d'agressivité du comportement stratégique de l'entreprise. » ⁵¹

C'est pourquoi il faut savoir *choisir* des dirigeants de valeur :

« Les états-majors chargés de décisions stratégiques devraient être sélectionnés sur la base de leur propension à entreprendre et de leur savoir-faire » ⁵²

⁴⁸ se reporter à la monographie consacrée à [120], où nous établissons par un tableau synoptique l'étroite filiation de ces descriptions avec les prescriptions d'ANSOFF

⁴⁹ *Planifier la fin des planificateurs professionnels* [137]

⁵⁰ cf. §B

⁵¹ [118], p. 545

⁵² [118], p. 546

On pourra par ailleurs remarquer que les années 1965-1975 voient les heures de gloires des conglomérats, issus de fusions-acquisition qui tendent naturellement à emplir de *liquidités* un marché de la direction générale, et dont la nature multi-métiers ne peut être crédible qu'à la condition d'une confiance expresse en la valeur exceptionnelle de certains dirigeants. Les analyses contemporains ne s'y trompent pas, qui dressent par exemple le constat que « Litton a fourni toute une série de dirigeants aux entreprises américaine » [171].

2.3 - DE NOUVELLES INSTANCES DE SPECIFICATION

A l'image des objets qui gravitent autour du choix stratégique, le processus stratégique ne devient pensable que par un jeu de superpositions entre différentes catégories génératrices de typologies. Le jeu précédemment décrit entre taille, rentabilité, croissance, et secteur industriel reste d'actualité, tant la recherche de croissance et la diversification prennent une place centrale dans les réflexions stratégiques qu'il s'agit d'orchestrer.

Toutefois, c'est en faisant appel à un autre jeu d'instances que les stratégestes vont pouvoir ici définir les différentes espèces de décision concourant au processus stratégique. D'un côté, la superposition entre différentes espèces de compétences de l'entreprise et différents volumes d'affectation de capital va permettre de distinguer décisions courantes, décisions stratégiques d'expansion et différentes sortes de décisions de diversifications. D'un autre côté, la superposition entre échelons hiérarchique et temporalités des prises de décisions permettra d'affecter une place et un moment particulier au rôle spécifique du stratège d'entreprise. ANSOFF fournira la tentative d'intégration la plus complète en établissant une superposition seconde entre ces deux superpositions de premier ordre.

Nous ne pourrions donner dans cette section de synthèse que quelques illustrations de ces superpositions, tant elles sont répétées à de nombreuses reprises au sein de l'abondant matériau récolté. Nous nous contenterons ici de faire appel à deux contributions occupant des positions extrêmes dans la période étudiée.

- D'un côté, c'est aux écrits fondateurs d'ANSOFF que nous en appellerons, car ils présentent l'avantage d'être rédigés dans un style qui rend leur structuration particulièrement explicite.
- D'un autre côté, nous pourrions vérifier, à travers des contributions plus tardives consacrées à la gestion stratégique, à quel point, même à l'issue d'un processus de maturation de ce discours, les mêmes éléments structuraux demeurent sous un vocabulaire renouvelé.

Le lecteur soucieux de vérifier la présence de ces structures dans les autres documents intermédiaires pourra se reporter aux monographies décrivant le matériau archéologique principal.

2.3.1 - Compétence / capital affecté

Penser le processus stratégique implique de dessiner les principales options auxquelles peut mener le processus. C'est pourquoi les stratégestes préoccupés par la question du processus abordent la question des principales options que sont la direction diversification et le mode de croissance – interne ou externe – ou décroissance par cession⁵³. Par construction, de telles options ne peuvent faire l'objet d'un processus de réflexion stratégique sans que soit envisagé l'examen de deux dimensions du choix stratégique : la « compétence » d'une part et la quantité de ressources mobilisées par l'entreprise. Cette dernière quantité ne nécessite en outre une réflexion stratégique que si son allocation est affectée d'une certaine irréversibilité, d'où l'usage quelque peu abusif du terme de « capital affecté » que nous avons choisi pour la désigner.

L'examen du contenu des documents stratégestes montre que les deux dimensions de la compétence et du capital affecté y sont croisées en permanence. Nous citerons ci-dessous quelques exemples, empruntés tout d'abord aux productions initiatrices d'ANSOFF puis à la définition tardive de la gestion stratégique.

a) Productions d'ANSOFF (moment fondateur) :

Exemple 1 : Compétences en termes de couples (technologies x marché) d'une part, quantité de capital et autres ressources allouées d'autre part sont les dimensions cardinales du panorama des décisions d'entreprises dressées par ANSOFF. C'est à partir d'elles qu'il distingue ses célèbres trois grandes espèces de décision : stratégique,

⁵³ Précisons toutefois que cela se fait sans superposer une typologie de situations d'entreprise et une typologie d'options, démarche que l'on retrouve quant à elle lorsqu'est traitée la question du choix stratégique (cf §B)

administrative et opérationnelle . Or le tableau qu'il livre dans son ouvrage fondateur est en effet divisé selon une gradation qui intègre ces deux dimensions⁵⁴ .On peut ainsi reformuler cette tripartition de la façon suivante :

- Décision stratégique : répartition des ressources (capital) entre produits et marchés (compétence)
- Décision administrative : structuration de ces ressources (capital) entre différentes fonctions de l'entreprise, sur les compétences choisies
- Décision opérationnelle : utilisation de ces ressources (planning de production, politique de R&D) et valorisation (fixation des prix, etc.)

Exemple 2 : Le rôle des deux dimensions ne se limite pas aux définitions. L'ensemble des grilles de décision et outils qui accompagnent la réflexion sur le processus stratégique en reproduisent la superposition. Ainsi, la check list des *profils d'aptitude* destinée à évaluer les synergies en vue d'un éventuel rachat d'entreprise met en regard, pour différentes fonctions de l'entreprise, un capital d'équipements et des compétences⁵⁵.

Exemple 3 : De même, l'analyse par ANSOFF des synergies de démarrage reprend cette double dimension⁵⁶ :

TABLEAU 8-4. — *Liste des critères de synergie.*

Critère	Facteurs de mesure
Synergie de démarrage	<i>Compétences indispensables à la réussite</i> <i>Compétence d'une direction commune</i> <i>Structures communes</i> <i>Usines et équipements communs</i> <i>Avantages de « timing »</i>
Synergie d'exploitation	<i>Potentiel des activités conjointes</i> <i>Partage des installations</i> <i>Partage des frais généraux</i> <i>Effet d'une dimension accrue sur les prix de revient</i> <i>Partage des activités de recherche et de développement</i> <i>Partage de la direction générale</i>

Figure 19 : Liste des critères de synergie selon ANSOFF

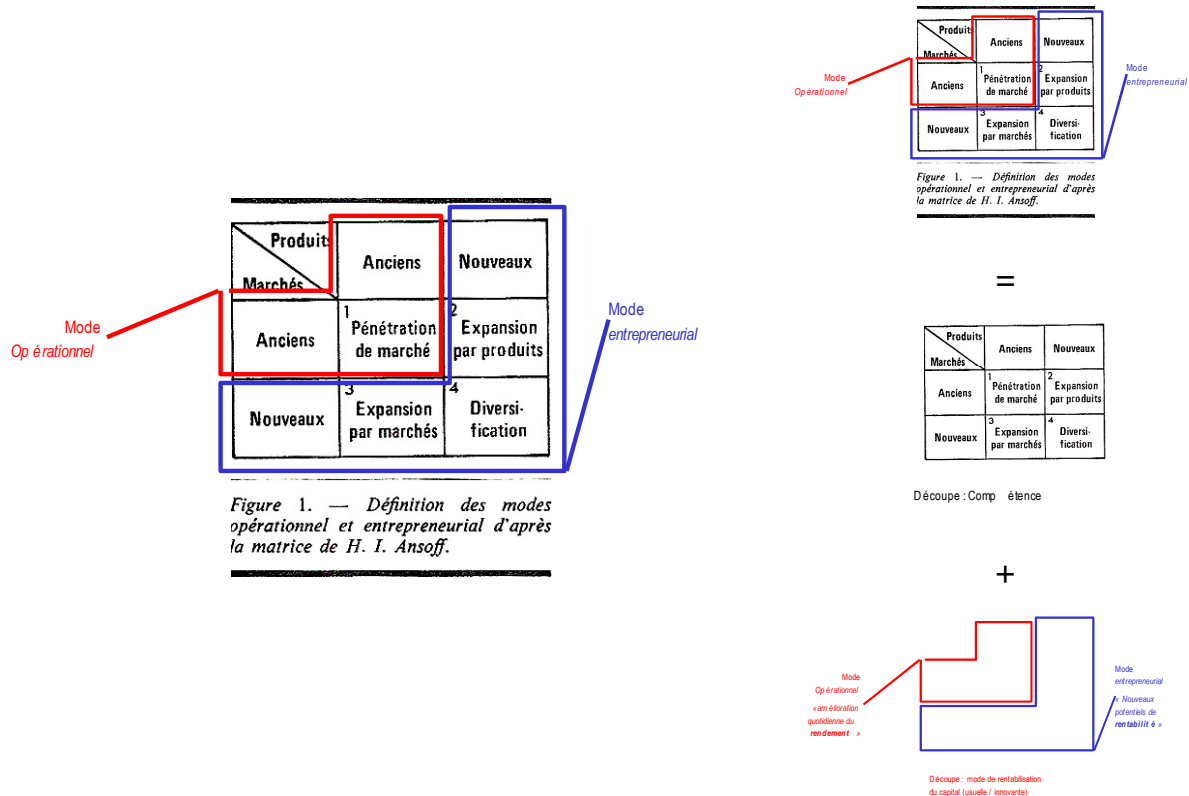
⁵⁴ [96], p. 15

⁵⁵ Ibid., chapitre 5, Tableau 5.3

⁵⁶ Ibid, chap. 8, Tab. 8.4

b) Gestion stratégique (publication tardive)

Dix ans après ANSOFF, Declerk et Boudeville établiront exactement la même superposition en se réclamant de son modèle. Ils superposeront, en effet, à la matrice (produits x marchés) du premier leur bipartition entre « mode entrepreneurial » de gestion et « mode opératoire » : tandis que l'opérationnel portera sur l'amélioration quotidienne du rendement et la pénétration plus grande des (produits x marchés existants) actuels de la firme, le mode entrepreneurial, visant par définition à développer de nouvelles modalités de rentabilisation du capital, sera considéré comme



portant sur la diversification. Deux découpes à représentation bidimensionnelle se superposent ainsi sur la même matrice :

Figure 20 : Découpe d'objets superposées par la gestion stratégique

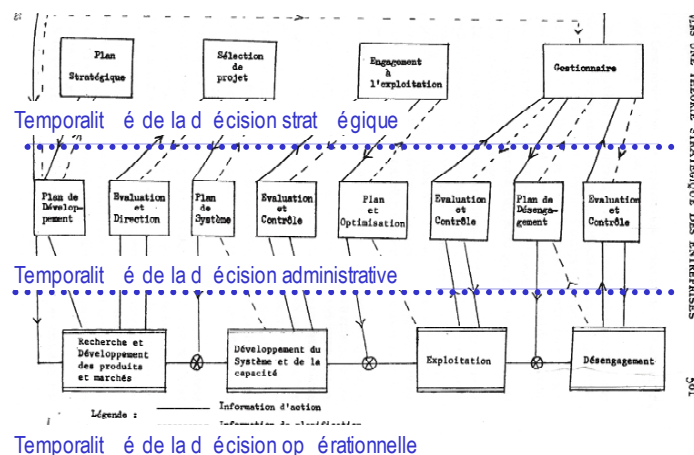
2.3.2 Temporalité de la décision / hiérarchie

La dimension du temps est présente dès l'origine de toute réflexion sur la stratégie d'entreprise, puisque qu'il s'agit à travers cette problématique d'envisager les engagements que va prendre l'entreprise sur une durée de plusieurs années. Inhérente aux questions anciennes de prévision et d'investissement, elle préexiste à la notion de stratégie à travers les démarches de planification (notion de « plans à cinq ans »⁵⁷).

Son utilisation dans le cadre d'une réflexion consacrée au processus stratégique lui fait cependant subir un changement de statut. La dimension temps y devient en effet l'axe selon lequel va s'opérer une série de découpages visant à spécifier, par une relation d'ordre, différentes espèces de décision dont la décision stratégique.

La tripartition d'ANSOFF (cf. § 2.3.1) est la découpe la plus fondamentale introduite, selon l'axe du temps, entre différentes espèces de décisions dans l'entreprise. En effet, tandis que les décisions *opérationnelles* et *administratives* nécessitent une attention quasi-permanente de l'entreprise et tendent à accaparer l'attention des dirigeants eux-mêmes, la décision *stratégique* n'intervient qu'à des d'intervalles de temps beaucoup plus larges, quand elle n'est pas purement et simplement escamotée du fait de la place prise par les deux premières catégories de décision. Les processus vertueux proposés par ANSOFF ne remettent pas en cause la hiérarchie de cette découpe temporelle. Le dirigeant doit, selon ANSOFF, porter une attention *continue* à la stratégie de l'entreprise. Cela suppose que cependant que l'interface entre stratégie, administration et opération s'effectue par des interactions qui ne peuvent être que ponctuelles (sous peine de mettre fin à tout système de délégation).

Les processus -cibles visent ainsi à organiser cette interaction de manière à ce qu'une décision d'ordre stratégique soit prise à intervalles larges mais réguliers, comme l'illustre le schéma ci-dessous :



⁵⁷ cf. [14], [36] précédemment cités

Figure 21 : Découpe temporelle du champ de décisions selon ANSOFF

Ce schéma⁵⁸ a le mérite de visualiser la hiérarchisation temporelle des décisions par ANSOFF. Chaque strate de décisions est caractérisée par sa propre temporalité, et la strate des décisions stratégiques (blocs du dessus), dans le processus -cible d'ANSOFF, est constituée de blocs beaucoup plus espacés que l'échelon de décision sous-jacent.

Il en va de même avec l'article plus récent de Declerck et Boudeville définissant la notion de *gestion stratégique*. C'est ici toute une gradation de décisions d'importance croissante qui est établie, sur la base toute temporelle d'une notion de *répétition* des décisions⁵⁹ :

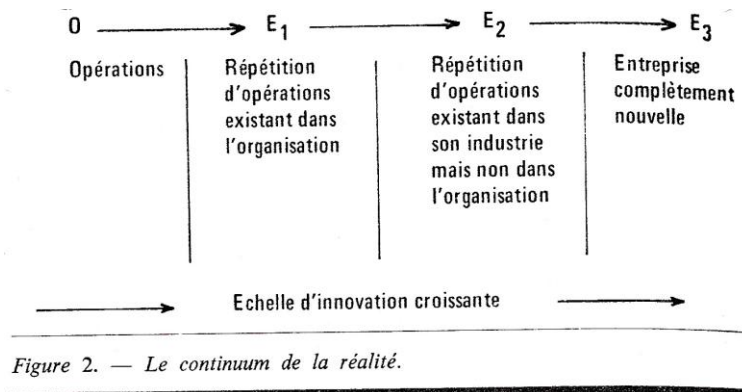
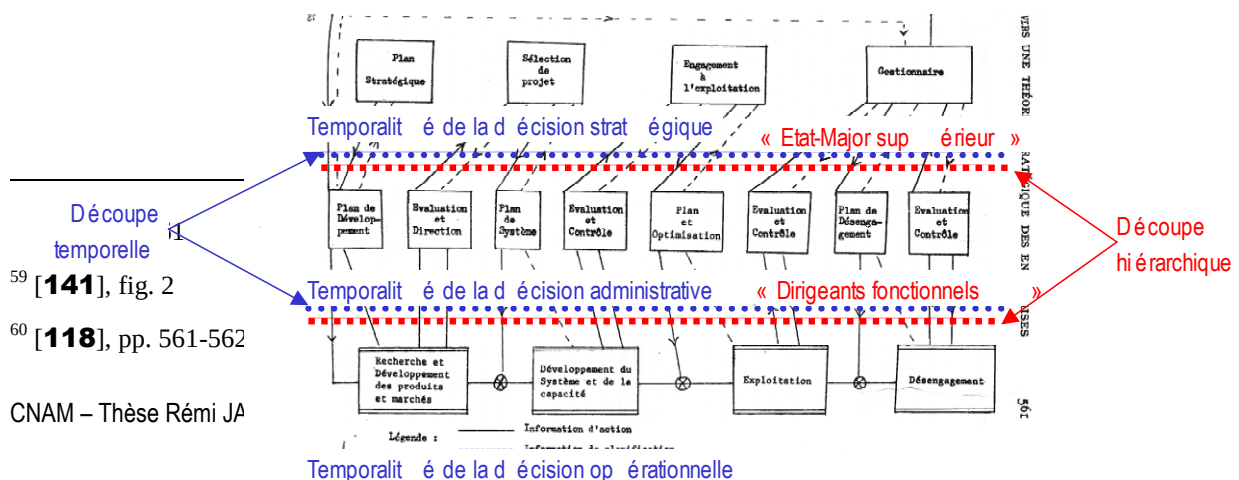


Figure 2. — Le continuum de la réalité.

Figure 22 : L'échelle de répétitivité des décisions de la gestion stratégique

Cette découpe temporelle que nous venons de décrire se superpose systématiquement à une découpe de l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, la tripartition des décisions par ANSOFF s'avère également hiérarchique, comme l'illustrent les différents échelons de cadres auxquels il attribue la responsabilité des différentes étapes de son processus novateur. L'étage du milieu représente la fonction de « gestion médiane » et « comprend les dirigeants des divers domaines fonctionnels tels que vente, fabrication, recherche-développement, etc. », tandis « le niveau le plus élevé de l'état-major » inclut « le directeur de l'entreprise aussi bien que les chefs des différentes sections »⁶⁰.



⁵⁹ [141], fig. 2

⁶⁰ [118], pp. 561-562

Figure 23 : Superposition de deux découpes d'objets par ANSOFF

Cette superposition de découpages joue bien ici un rôle productif puisque c'est à partir d'elle qu'ANSOFF peut spécifier les contributions respectives de l'état-major supérieur et des directeurs fonctionnels :

Contributions de l'Etat-Major	Contributions du « niveau de gestion médiane »
1. Maintien de la surveillance de la situation de l'entreprise et de son environnement 2. Allocation des ressources de la haute direction selon les besoins et les possibilités perçues 3. Développement des objectifs et de la stratégie de l'ensemble marchés - produits, allocation des ressources correspondantes et affectation des disponibilités 4. Conception de la gestion d'ensemble et des systèmes logistiques pour le processus novateur 5. Analyse et sélection des mouvements spécifiques des marchés et des produits proposés par la gestion médiane 6. Engagement financier de l'entreprise et introduction des politiques à suivre 7. Contrôle de la ligne à suivre pour les marchés et produits de l'entreprise et direction des désengagements ou remplacements si nécessaire	1. Introduction d'une politique stratégique d'expansion dans des opérations spécifiques des plans et des budgets 2. Conception de sous-systèmes de gestion logistique appropriés 3. Direction de l'exécution des plans 4. Gestion et évaluation des résultats, institution d'actions appropriées de contrôle 5. Présentation à l'état-major d'informations et de recommandations vis-à-vis de points particuliers du processus novateur 6. Communication des informations nécessaires à l'état-major pour assurer ses fonctions

Un peu moins de dix ans après, Declerck et Boudeville effectueront le même type de superposition. Par exemple, ils mettront en parallèle deux transitions qui s'opèrent selon l'axe des temps : le « cycle de vie de l'organisation » d'une part et le passage du mode « entrepreneurial » au mode « opérationnel » d'autre part. Ce dernier changement de mode introduit selon eux une discontinuité dans la gestion de l'entreprise, qui passe d'un mode entrepreneurial à fort niveau de « bruit » à un mode opérationnel plus régulier. On a ici deux cycles qui superposent dimension du temps et dimension organisationnelle⁶¹. On pourrait arguer que cette vision n'est pas aussi hiérarchiste à première vue que celle d'ANSOFF. Il n'en est rien, dans la mesure où l'entrepreneurial est clairement d'un niveau supérieur à l'opérationnel.

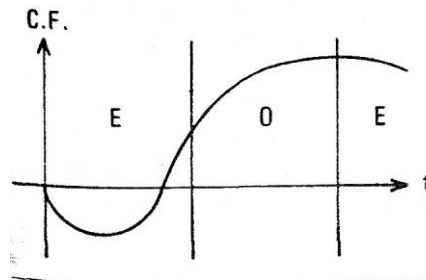


Figure 7. — Le cycle de vie de l'organisation.

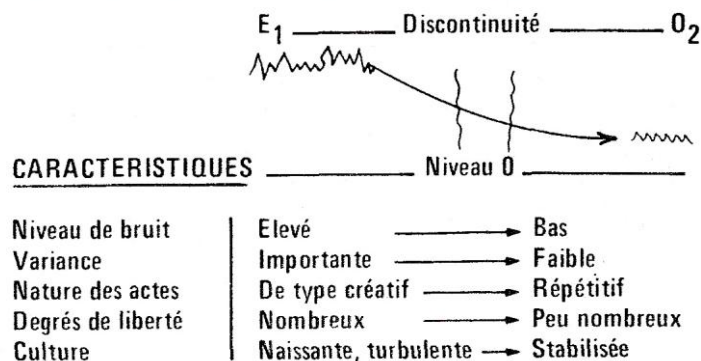


Figure 9. — Le processus de transformation intégrative s'accompagne de l'évolution de caractéristiques des deux modes opérationnel et entrepreneurial.

Figure 24 : Superposition des dimensions temps et organisation par la gestion stratégique

⁶¹ On pourrait arguer que cette vision n'est pas aussi hiérarchiste à première vue que celle d'ANSOFF. Il n'en est rien, dans la mesure où l'entrepreneurial est clairement d'un niveau supérieur à l'opérationnel.

2.3.3 Superpositions secondes

La volonté de fournir au dirigeant d'entreprise les clés d'une maîtrise maximale de la performance de l'entreprise confère aux démarches d'ANSOFF et de ses successeurs une tournure totalisante. Il n'est guère étonnant dans ces conditions que la théorisation du processus stratégique donne lieu à des tentatives d'intégration totale des différentes dimensions de la décision stratégique.

Il en résulte un jeu de superpositions *secondes* entre des instances de spécifications préalablement affectées des superpositions *premières* que nous venons de décrire. On pourra ainsi constater qu'ANSOFF propose une modulation de l'intervention stratégique de la direction générale en fonction des phases de *cycles d'expansion* auxquels se trouve confrontée l'entreprise. Cette démarche débouche sur une typologie des modes d'expansion de l'entreprise où les quatre dimensions de la compétence (Produit, marché, technologie), du capital (ressources, moyens d'expansion) de la temporalité (moment d'introduction des produits) et de la hiérarchie (rôle spécifique de la direction) sont étroitement entrecroisées⁶² :

	Faible attention de la Direction	Forte Attention de la Direction
Modalité : Expansion	1. Expansion « naturelle » Même type de demande, de consommateur, technologie courante, possibilité d'organisation existante Croissance interne Expansion auto-dirigée. Processus moins efficace, moment de l'introduction non optimal, moyens d'expansion non optimaux	2. Stratégie expansive « explicite » Arbitrage entre pénétration croissante du marché, développement de marchés nouveaux et développement de produits nouveaux et améliorés Croissance interne + Acquisition Production du meilleur rendement par comparaison des demandes en compétition et allocation rationnelle des ressources parmi les possibilités d'expansion variées
Modalité : Diversification	3. Diversification non planifiée Introduction occasionnelle dans un domaine étranger quant à la demande et à la technologie, écart non prévu des positions de base	4. Diversification planifiée Diversification à grande échelle (possible),

⁶² Nous reproduisons ci-dessous le tableau de synthèse élaboré avec notre monographie de [118]

	marché-produits, mais l'expansion reste l'activité principale Développement interne Pas de direction naturelle, accord avec les intérêts individuels et la compétence technique de dirigeants influents	Croissance interne + Acquisition Modèle logique et cohérent Nouveau processus logistique, nouveaux systèmes de gestion, nouveaux inputs
--	--	--

Une telle typologie aurait été impensable sans le jeu d'instances de spécifications que nous venons d'évoquer. Ce jeu s'avère d'autant plus productif qu'il permet à ANSOFF d'établir trois « propositions conseil » où nous retrouvons ces quatre dimensions entrelacées (nous avons souligné les expressions marquantes en caractères gras)⁶³ :

Chapitre 6°) « Les types de changement de stratégie »
« N13 : le degré d'intervention de la direction dans l'expansion stratégique sera proportionnel à l'intensité de la concurrence et au rythme du changement de la technologie, de la structure du marché et d'autres facteurs de l'environnement dans la structure actuelle de l'ensemble marché-produits de l'entreprise »
« N14 : le degré d'intervention de la direction dans le changement de stratégie sera proportionnel à la fraction des ressources de l'entreprise allouée pour produire ce changement »
« N15 : l'état-major doit être entièrement engagé quand la firme entreprend une diversification à grande échelle et / ou opère des acquisitions »

La définition totalisante de la gestion stratégique par Declerck et Boudeville, pour utiliser des figurations différentes, n'en reprendra pas moins un jeu d'instances de spécification tout à fait identique. Compétence – « environnement », Capital – « Fusion-Acquisition / désinvestissement », Temporalité – « Projets » et dimension « diachronique » et « synchronique » de la gestion intégrative, hiérarchie - « Différents niveaux d'agrégation et d'autorité dans la firme » restent les quatre dimensions cardinales d'une gestion stratégique figurée selon le formalisme de la théorie des ensembles⁶⁴ :

⁶³ Ibid.

⁶⁴ [141], fig. 10

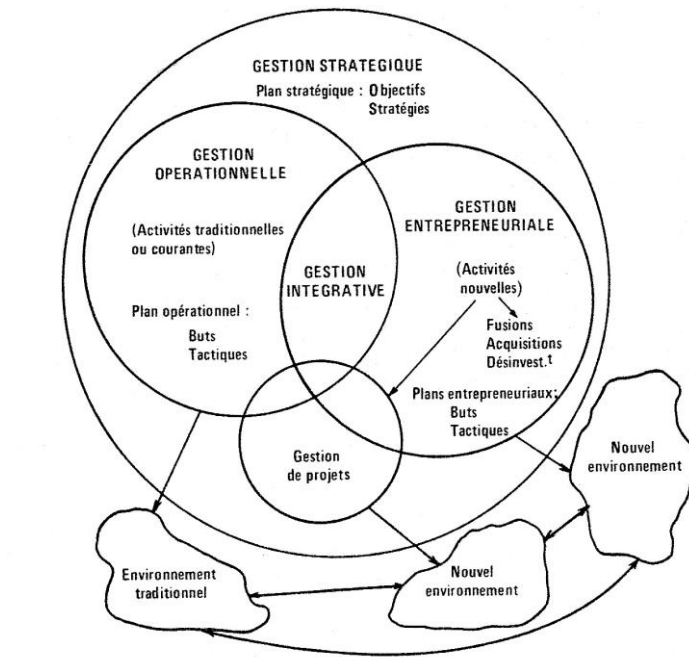


Figure 10. — La gestion stratégique.

Figure 25 : La définition totalisante de la gestion stratégique

3 – Conclusion : des règles spécifiques de formation des objets

Il est désormais possible de dresser un panorama des règles de formation à l'œuvre lorsqu'il est question de processus stratégique (figuration page suivante).

De nouvelles surfaces d'apparition sont nécessaires pour qu'après 1965 le processus stratégique puisse devenir un objet de discours stratégeste (partie droite du rectangle central, où ces nouveaux éléments sont soulignés). C'est en voulant inscrire des procédures destinées à une technostructure potentiellement opaque que les dirigeants d'entreprise vont créer par là même un étalon de mesure de leur valeur sur un probable marché émergent de la Direction générale, tandis que la parole des managers, complément nouveau de celle des dirigeants, vient alimenter une dialectique nouvelle entre procédure décrétée et procédure appliquée, aiguillon d'une recherche d'efficacité en matière de processus stratégique.

Dans le même temps, c'est sur de nouvelles surfaces de spécification – hiérarchie, temporalité, compétence, capital affecté - que vont pouvoir s'inscrire les découpes entrecroisées qui donnent naissance à une typologie de décisions et processus d'élaboration de la stratégie.

Les instances préexistantes n'en sont pas moins réactivées en cascade par ce jeu des instances nouvelles. Le devenir de la notion de diversification illustre ce principe. A partir d'une délimitation intéressante

avant tout l'industriel en recherche d'expansion, à la surface des marchés des biens (de consommation ou d'équipement) et des sociétés à vendre, l'économie industrielle avait généré un objet « diversification » où cette dernière notion n'était qu'une manœuvre parmi d'autres, prise dans l'instantanéité de sa décision, évaluée par le seul intérêt de ses effets parmi d'autres options de profit. Désormais, à partir des nouvelles instances apparues après 1965, c'est une diversification-processus, dont les attributs sont les étapes, le rythme et la responsabilisation, qui va prendre le relais de la diversification-manœuvre.

D'un jeu de discours à l'autre, la diversification-manœuvre et la diversification-processus changent de régime de signification. Leurs attributs, leurs positions, la syntaxe de leur connexion avec d'autres problématiques sont pour une large part distincts, et c'est donc un *constat de quasi-homonymie* qu'il convient d'établir à leur propos ; dans leur intervalle semble se dresser une barrière discursive jamais franchement transgressée.

Pour résumer ce panorama en une phrase on pourra dire que **le domaine d'objets du « processus stratégique » est produit par une superposition de surfaces d'apparition liées au pouvoir de la technostructure et une superposition d'instances de spécification qui permettent d'inscrire la prééminence d'une instance dirigeante (dirigeant d'entreprise, stratège d'Etat, etc) sur cette technostructure.**

Système de formation des objets- Processus stratégique

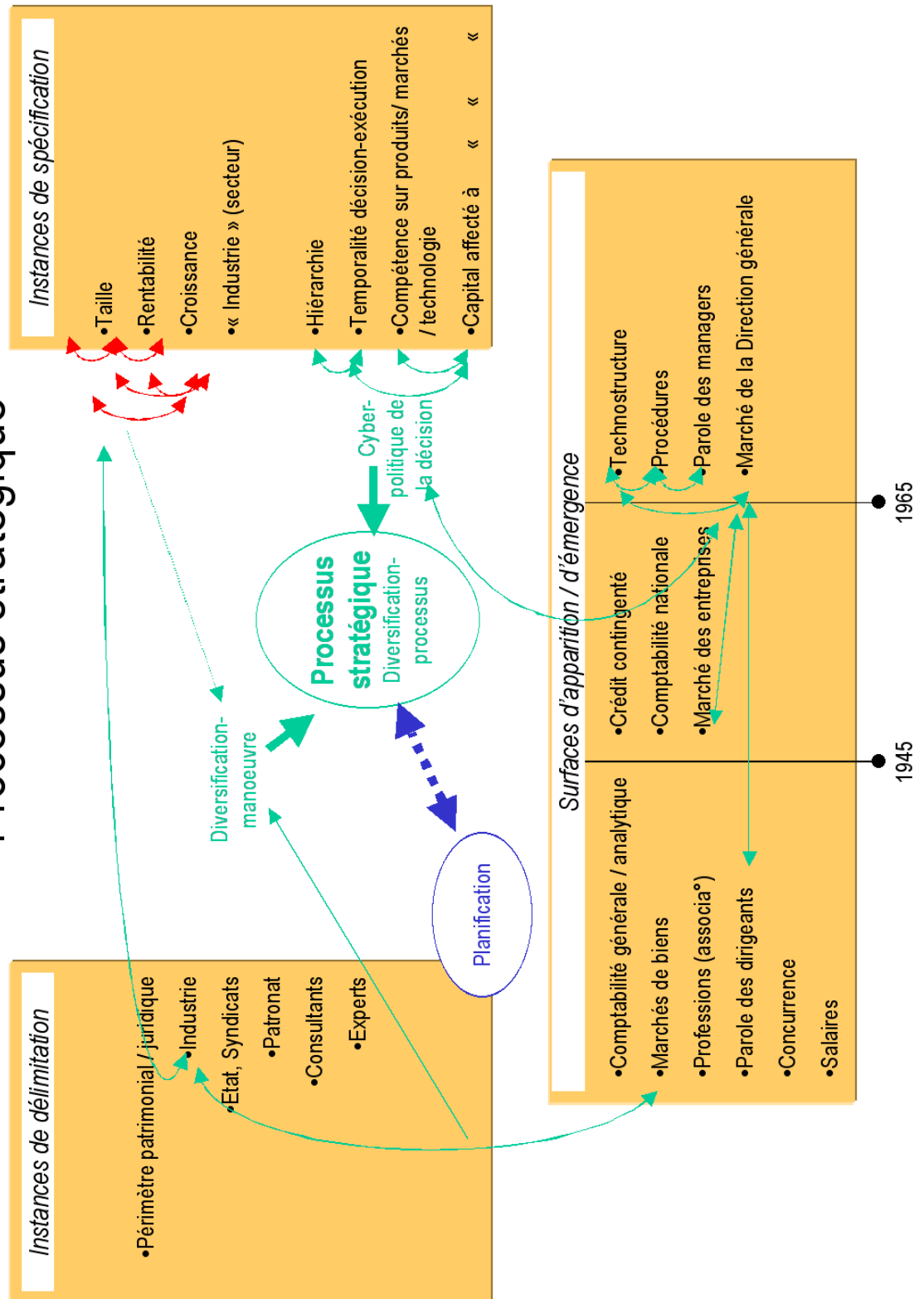


Figure 26 : Le système de formation des objets – domaine du processus stratégique

C – Bilan global : deux sous-système de formation

Choix stratégique et *Processus stratégique* cristallisent des systèmes de formation d'objets qui apparaissent à bien des égards séparés.

Dans le premier cas, c'est l'économie industrielle et l'imminence du marché commun qui réactivent d'anciennes instances d'apparition, de délimitation et de spécification dans un jeu nouveau producteur d'un nouveau domaine d'objets. Dans le second cas, au contraire, c'est le recours élémentaire à des instances nouvelles qui, d'emblée, traduit l'apparition du processus stratégique et des objets afférents.

Il en résulte, sur une figuration globale des règles de formation des objets du discours du management stratégique, un paysage où choix et processus dessinent des réseaux de superposition bien distincts.

Deux sous-systèmes de formation des objets

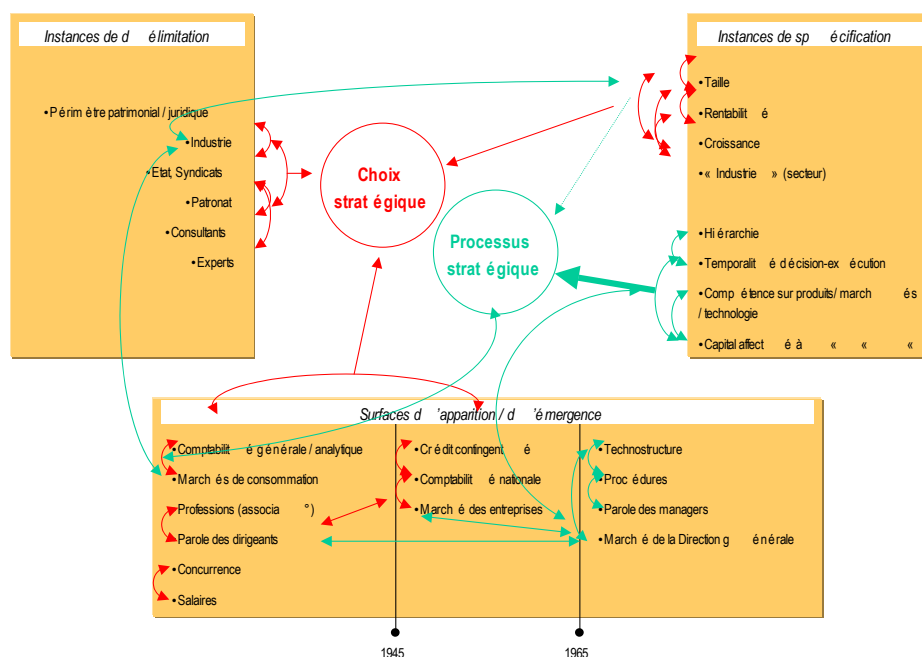


Figure 27 : Les deux sous-systèmes de formation des objets du discours du management stratégique

Cette différence structurelle de construction entre le domaine du processus stratégique et celui du choix stratégique nous semble être la meilleure explication de la césure observée autour de 1965, qui voit simultanément l'apparition du domaine *processus stratégique* et l'inflation d'énoncés stratégistes au profit quasi-exclusif de ce nouveau domaine d'objets.

L'existence d'un cloisonnement entre choix et processus stratégiques par ailleurs a été magistralement mise en évidence par Déry [229] pour les publications du *Strategic Management Journal* des années 1980 et 1990. Le rapprochement entre ces résultats anglo-saxons et nos propres observations laisse penser qu'il s'agit un phénomène pérenne et d'une certaine universalité, dont ne peut rendre compte qu'une explication d'ordre aussi structurel que la présente étude archéologique.

Chapitre II : La formation des modalités d'énonciation

C'est un jeu fini de permutations infinies entre différentes modalités d'énonciation s'excluant mutuellement que va mettre à jour l'analyse conduite au sein de ce chapitre. Nous montrerons que, entretenue par des conflits de légitimité pour partie spécifiquement français, cette succession d'exclusions contribue à stériliser en bonne partie le discours stratégiste français, le cantonnant à un ensemble de performances qui reste en-deçà de ce que semblait promettre initialement sa compétence.

A – Introduction

La présente introduction s'articule en trois temps : dans un premier temps sont rappelées les questions-clés de la formation des modalités, sous une formulation adaptée au traitement du management stratégique ; dans un second temps on signale la problématique particulière que pose la coexistence de modalités présentes et de modalités latentes d'énonciation ; dans un troisième temps, enfin, est exposé le plan d'ensemble de ce chapitre.

1 - Rappel : les questions que posent les modalités d'énonciation

L'archéologie vise à mettre en évidence les circonstances invariantes dont s'accompagne obligatoirement le discours du management stratégique. Les écrits stratégistes ont certes été énoncés selon des modalités diverses (promotion culpabilisante, narration empathique, argumentation formalisée, etc.). Il s'agit de déterminer si cette diversité est, d'une manière ou d'une autre, ordonnée. Les invariants de l'énonciation sont à rechercher à travers trois grandes questions :

- a) La question des emplacements institutionnels : parler de stratégie, n'est-ce pas toujours prendre parole en relation avec un certain nombre d'institutions que l'on invoque, à qui l'on s'oppose ou tout simplement auxquelles on appartient ?
- b) La question du statut du locuteur : parler de stratégie, n'est-ce pas toujours en même temps décrire, interroger, accuser, conseiller, prescrire ou ordonner ? Ces dimensions performatives de l'énoncé stratégiste sont-elles distribuées de façon régulière, dessinant ainsi les seuls statuts possibles que doit endosser celui qui veut prendre part au discours stratégique ?
- c) La question de la position informative et perceptive du locuteur : à quelle distance de l'entreprise et des phénomènes qui s'y déroulent doit-on se situer pour que la relation et l'étude de ces phénomènes relèvent de la

stratégie ? Dans le réseau d'informations qui entoure l'entreprise, quelles sont les positions invariantes occupées par ceux qui en parlent d'un point de vue « stratégique » ?

2 - Deux phénomènes spécifiques pris en compte

Le matériau archéologique que nous avons recueilli appelait une lecture plurielle, en raison de deux phénomènes : 1°) l'existence de *modalités latentes* d'énonciation et 2°) l'existence de luttes institutionnelles.

1°) L'existence de *modalités latentes* d'énonciation

D'un côté, les emplacements bibliographiques et les contenus des documents stratégistes ont permis d'esquisser un paysage, relativement structuré, des modalités d'énonciation du discours stratégiste. D'un autre côté, l'étude de documents stratégistes, par construction, ignorait tout un pan d'énonciation : les modalités propres au discours des stratèges eux-mêmes, exposant et défendant la stratégie de leur propre entreprise ou administration face à un auditoire réuni pour la circonstance. Notre propos n'était certes pas de décrire ce pan du discours, nous l'avons expliqué précédemment⁶⁵. Cependant, ces éléments hors champ, par leur simple existence, ne pouvaient manquer d'avoir eu une incidence sur le discours stratégiste lui-même, ne serait-ce que parce que les propositions des stratégistes sont par nature appelées à être reprises, en d'autres circonstances, par les stratèges. Dans l'acte même de son énonciation, le stratégiste ne peut pas ne pas anticiper la répétition, transformation, ou éventuelle occultation de son propos par les stratèges.

Ainsi, outre les *modalités présentes* – modalités d'énonciation du stratégiste - que notre matériau archéologique a permis de mettre en évidence, un certain nombre de *modalités latentes* – modalités d'énonciation du stratège - ont dû être ponctuellement évoquées pour élucider certaines conditions d'énonciation propres aux stratégistes (exemple : le « marketing de consultants »).

2°) L'existence de luttes institutionnelles

L'observation d'un phénomène d'importation d'idées américaines en France a présenté l'avantage de mettre en évidence un décalage important entre les modalités d'énonciations d'origine, propres aux circonstances américaines, et les modalités transformées qui sont celles des stratégistes français. Une telle spécificité française demandait explication.

Un certain nombre de modalités d'énonciation récurrentes des stratégistes français (culpabilisation, dénonciation, etc.) semblaient en outre porter la marque de luttes politiques ayant pesé sur la naissance et la croissance du discours du management stratégique en France. Pour y voir plus clair, nous avons décidé de collecter, parmi les documents voisinant avec ceux des stratégistes, tout élément permettant de retracer l'essentiel de ces luttes. Les documents les plus marquants, dont certains

⁶⁵ Se reporter au chapitre *Dispositif d'application de la méthode archéologique à une histoire française du management stratégique*, paragraphe *Choix méthodologiques*.

en apparence très anecdotiques, ont été joints au matériau archéologique auxiliaire.

Il s'est avéré que tout un champ de rivalités institutionnelles co-existait et co-évoluait avec la trajectoire française du discours stratégiste. Marqué, en action et réaction, par une tradition étatiste spécifiquement française, ce champ de rivalités semble à même de rendre compte des effets de translation observés entre discours stratégique américain et discours local. C'est pourquoi nous n'avons pu manquer d'en faire la description, en préalable à l'étude des invariants discursifs.

3 - Plan adopté pour décrire la formation des modalités

Tenant compte de l'ensemble de ces facteurs, nous commencerons par exposer quelques éléments relatifs aux luttes institutionnelles qui ont accompagné la naissance et le développement en France du discours du management stratégique.

Nous définirons ensuite l'espace des positions d'énonciation possibles, qui forme la toile de fond des énonciations stratégiques, puis décrirons les jeux d'exclusions successifs que le discours a dessiné, en France, sur cet espace de positions.

Enfin, nous extrairons de cette description les invariants qui constituent autant de règles de formation des modalités d'énonciation et discuterons leur domaine de validité (extension et pérennité).

Ce cheminement se traduit par le plan suivant :

[A – la présente introduction]

B – Institutions et rivalités

C – L'espace des positions possibles d'énonciation

D – Trois jeux d'exclusion successifs

E – Les règles invariantes de formation des modalités

B – Institutions et rivalités

Il n'est pas question ici de faire un inventaire exhaustif des débats d'idées qui agitent la France économique, de l'après-guerre. Il s'agit encore moins de tenter de reconstituer « l'esprit d'une époque », unité historique que l'archéologie récuse.

C'est pourquoi on ne trouvera ci-dessous que la relation d'un certain nombre de permanences et de tendances susceptibles d'apporter un éclairage complémentaire à l'analyse archéologique qui suivra.

1-La relation équivoque à l'exemple américain

Une France épuisée et ruinée par deux conflits mondiaux ne voit pas seulement dans les Etats-Unis un libérateur, mais aussi un exemple envié et admiré, aussi bien sur le plan de ses méthodes de gestion que de la prospérité qui est la sienne.

1.1 UNE PROSPERITE ADMIREE

Admiration pour la prospérité : entrés dans la « société de l'abondance » bien avant l'Europe, les Etats-Unis sont de ce point de vue un modèle à suivre et fournissent aux prospectivistes une sorte d'illustration vivante de l'avenir que la vieille Europe peut se choisir.

Les consultants français sont tout à fait conscients de ce décalage quasi-mécanique de maturité industrielle, comme l'illustre le panorama dessiné par Noël Pouderoux, président du cabinet CEGOS, en 1966⁶⁶ :

⁶⁶ [68], p. 1093 ; c'est nous qui mettons certains passages en gras

« La course entre l'Europe et les U.S.A a commencé en 1915, il y a un demi-siècle, par le phénomène de la production de masse – 1915-1935 – aux U.S.A., l'Europe suivant à 10 ou 15 ans de distance. Puis les U.S.A. ouvrirent la période de la distribution de masse dans les années 1930-1935, ce que les européens ne découvrirent qu'après la dernière guerre en 1945. Là se trouve **le même décalage de 10 à 15 ans entre les deux continents.** »

Un célèbre graphique de Jean Fourastié illustre cette mise en perspective atlantique de façon frappante. Dans la « civilisation de 1960 », Fourastié compare en effet en 1950 les salaires réels français à ceux des pays étrangers, produisant de multiples courbes qui montrent un décrochement de la France depuis le début du XX^e siècle⁶⁷. En particulier le salaire d'un conseiller d'Etat français, considéré comme représentatif du sommet de l'échelle sociale, s'avère inférieur à celui des ouvriers qualifiés de l'industrie américaine.

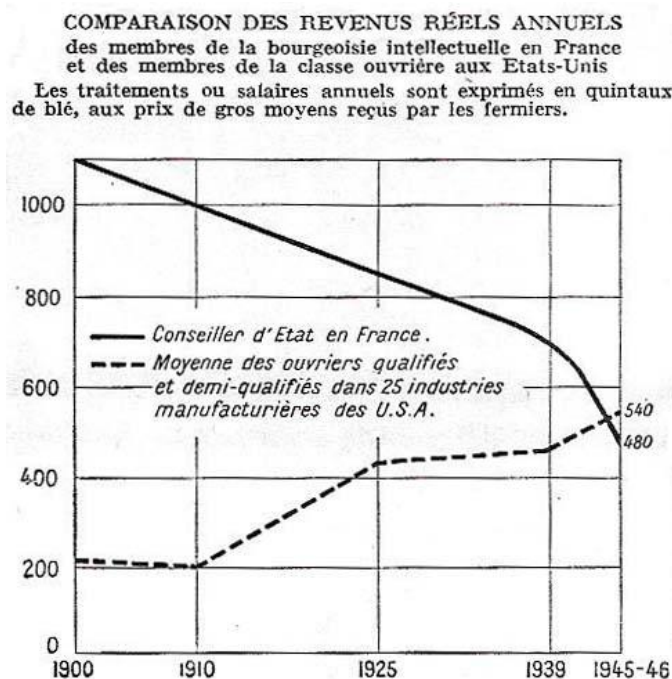


Figure 28 : La prospérité américaine selon Fourastié

Les éditions successives de l'ouvrage de Fourastié reprendront et actualiseront ce dernier graphique, afin de mettre en évidence le rattrapage progressif qu'aura su réaliser la France au cours des années 1950-1960.

1.2 – LA CRAINTE DU DECROCHAGE : DU « SCIENCE GAP » AU « MANAGEMENT GAP »

« A peu près depuis dix ans, le facteur nouveau qui est apparu aux U.S.A. et qui n'est peut être pas encore sensible à l'Europe, est le développement très puissant des études et recherches, c'est l'introduction

⁶⁷ [2], pp. 64-66

dans les données économiques du facteur science et de son utilisation systématique», explique Noël Pouderoux⁶⁸. Il s'inquiète en particulier d'un déséquilibre technologique qui « [s'accentue] plus on va des industries classiques vers les industries de pointe. ». D'où la crainte d'un *science gap* :

« alors que l'économie mondiale a été marquée dès 1940 en termes économiques par le « dollar gap », on peut se demander si, depuis 1954, on n'assiste pas à ce que certains ont appelé le « science gap », c'est-à-dire le trou fait par la puissance scientifique américaine qui accentue certains écarts entre l'économie américaine et l'économie des pays d'Europe, et qui va sans doute conditionner notre avenir. »

C'est toutefois l'expression de *management gap* qui connaîtra le plus fort succès dans la littérature consacrée à l'entreprise en général et au management stratégique⁶⁹ en particulier. Ainsi, un éditorial d'*Hommes et techniques*⁷⁰ consacré au célèbre *Défi Américain* de J.J. Servan-Schreiber, considérant cet ouvrage comme « une irruption de vérité dans la conscience de la société traditionnelle qui ne peut plus ignorer que ses jours sont comptés », ne manque pas de citer l'expression « management gap » ni de signaler que « dans cette guerre, l'arme absolue est le potentiel managérial, le gisement de capacité à rationaliser l'action. »

1.3 – L'IMPORTATION, SOUVENT ORGANISÉE ET PARFOIS CLANDESTINE

Poursuivant et amplifiant une tradition entamée avant-guerre⁷¹, de nombreux managers et consultants effectuent un voyage d'études ou un séjour universitaire aux Etats-Unis pour en revenir chargés d'idées qui, en France, paraissent nouvelles. C'est par exemple sur la base d'un séjour d'un an dans une université américaine que le major de Polytechnique Jacques Lesourne publie sa célèbre « somme » *Technique Economique et gestion industrielle* en 1958 [28].

C'est par centaines que les managers viendront se former chaque année pendant des séminaires d'été organisés par les universités américaines, au cours des années 1960, bénéficiant de méthodes pédagogiques et de contenus rarissimes sur le sol français. *Hommes et techniques* consacre ainsi un article de plusieurs pages au compte rendu d'un séminaire de six semaines à l'université Columbia [98], session que l'auteur juge « de nature à obtenir que le management gap ne s'élargisse pas. »

Les importateurs français ont fait preuve d'une grande capacité d'assimilation, comme en témoigne la rapidité avec laquelle les idées américaines, sitôt émises Outre-Atlantique, ont été reprises par des

⁶⁸ [68], p. 1094

⁶⁹ voir monographie consacrée à [123]

⁷⁰ [79], octobre 1967

⁷¹ Voir *La France contemporaine – les années 30*, par Olivier DARD, LGF, 1999, pp 14-15

auteurs français. C'est ainsi que la succession des publications françaises consacrées au management stratégique apparaît rythmée, non par la publication de traductions françaises d'ouvrages américains, mais par celle des éditions originales américaines. Ainsi, c'est dès la parution de *Corporate Strategy* d'ANSOFF en 1965, que les idées de ce dernier s'imposent massivement dans le champ stratégique français, alors que les traductions françaises d'ANSOFF ne datent que de 1969 (parution d'un chapitre dans *Hommes et Techniques* [90]) puis 1970 (mise en vente d'une traduction complète [96]).

Un tel phénomène semble avoir alimenté un décalage permanent entre les connaissances de quelques uns, initiés lors de leurs séjours américains et leurs lectures anglo-saxonne, et la grande masse des managers français toujours en retard d'une vague de modernisation. La tentation a pu être grande pour certains importateurs d'idées français de tirer profit de cette avance pour exercer un ascendant sur leurs compatriotes, voir de la maintenir par des séjours répétés, faisant ainsi l'économie d'une conceptualisation personnelle plus lente et fatalement plus aléatoire. Il n'en reste pas moins que ce mouvement d'importations ne s'est pas produit sans résistances, comme nous allons l'expliquer plus loin.

1.4 – UN « GALLICANISME » PARFOIS SOURCILLEUX

Si l'admiration apparaît sans réserve, il n'en va pas de même pour l'importation, à qui l'on reproche souvent de n'être qu'une pure et simple imitation inadaptée au contexte français.

Ainsi Louis Armand, ancien président de la SNCF, pourvu d'une aura nationale, n'hésite-t-il pas à déclarer que « le mot « prospective » a été tellement galvaudé que, pour beaucoup de gens, en France notamment, « faire de la prospective » équivaut à se renseigner sur ce qu'ont réalisé les Américains dans différents domaines, afin d'agir tout bonnement comme eux dans quelque temps. Je pourrais citer des quantités d'exemples concrets où nous avons imité l'exemple de l'Amérique, sans faire preuve de discernement. »([116], p. 226).

L'accueil fait par la France au vocable de « management » illustre l'ambiguïté de cette relation aux idées américaines. Immédiatement, le terme pose problème. Ainsi, la parution en 1957 d'une traduction de *The practice of management* de Peter Drucker, sous le titre *La pratique de la direction des entreprises* [16], donne-t-elle lieu à une pleine de page de mise en garde spéciale de l'éditeur :

« Le mot anglo-américain « MANAGEMENT » est si riche de sens et d'applications qu'il n'existe pas en français de mot unique pour le traduire. « Management » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire quelle qu'elle soit, petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions, etc. »

Quelques années plus tard, la revue du CNOF restitue la série de lettres échangées entre l'un de ses membres, Albert de Vathaire, et Rolf Nordling, membre du CIOF⁷², équivalent international du CNOF⁷³. L'objet de cette correspondance est l'emploi du mot « management » dans des publications de langue française. Dans un premier temps le Français estime que « management » et « fonction de direction » au sens de Fayol coïncident ; il rappelle en outre que « Fayol n'a jamais eu besoin de s'exprimer en Anglais. » Nordling répond par deux fois que cette substitution est impossible, étant donné que l'acception de l'expression anglo-saxonne est beaucoup plus large que le substitut de langue française proposé. Enfin, par une quatrième lettre, de Vathaire répond qu'il a révisé son opinion et se range à la proposition faite de « faire entrer le mot « management » dans notre dictionnaire et d'en franciser la prononciation. » Quant à la rédaction du CNOF, elle juge utile d'appuyer cette option en « rappelant » que

« le terme de management « provient du vieux mot français « MENAGEMENT », issu lui-même du mot latin : « MANSIO » (maison) – Le MENAGEMENT était l'art de bien tenir sa maison et la BOETIE a écrit : « le fait d'un bon ménager, c'est de bien gouverner sa maison ».

Cette importation de vocabulaire s'avérera toutefois laborieuse, sans doute en raison du flou de l'acception du terme. Ainsi, sept ans plus tard, le Directeur Général des Etudes et des Recherches du CNOF, en est-il encore à défendre l'usage du terme « management » en invoquant le « retour aux sources » de Fayol et Taylor. Un tel usage ne lui semble en effet pas encore acquis :

« Aussi souhaiterions-nous qu'il [le mot management] soit rapidement adopté par le langage courant, entraînant dans son sillage cet ensemble de concepts différents et complémentaires que l'illustre praticien Taylor avait pressenti lorsqu'il publia son célèbre ouvrage sur le « management scientifique » (en français dans le texte (sic) note du traducteur) » [197].

Ces témoignages pourront paraître anecdotiques. Il n'en démentent pas moins l'hypothèse d'une adhésion pleine et entière à tout ce qui vient d'Outre Atlantique. Mais, plus que d'un rejet de l'Etranger, il s'agit avant tout d'une volonté de rélégitimation locale des conceptions importées, une sorte de « gallicanisme » du management qui entend rester maître sur ses terres.

1.5 UNE APPROPRIATION – TRANSFORMATION

Résultat probable du « gallicanisme » managérial, les idées américaines subissent une transformation en même temps que leur appropriation. Transformation qui peut prendre parfois la forme d'un

⁷² cf. Table des acronymes

⁷³ voir référence [107]

quiproquo où seule une homologie de structure subsiste du modèle d'origine.

Il en va ainsi de ce que je propose d'appeler un véritable « quiproquo ANSOFF ». Il apparaît que la démarche de ce dernier exerce une influence écrasante sur l'ensemble des publications stratégistes d'après 1965. Toutefois, un certain nombre d'entre elles n'ont fait que reprendre la lettre des propositions d'ANSOFF et non son esprit. Reprenant à leur compte la modélisation cybernétique de l'entreprise, ces publications établissent en guise de processus stratégique des dispositifs d'ordre disciplinaires qui n'ont plus qu'un lointain rapport avec la ruse politique fondatrice d'ANSOFF. En effet, là où ce dernier concevait une domestication délicate du politique dans l'entreprise, ses épigones n'entendent bien souvent qu'un effacement total du politique au bénéfice de schémas unilatéraux de délégation d'action.

Ainsi, le Français Bouquerel ([87]), pour se réclamer d'ANSOFF, n'en produit pas moins un pur schéma d'exécution tactique des décisions de politique générale, où tout bouclage partant des échelons hiérarchiques de base a disparu :

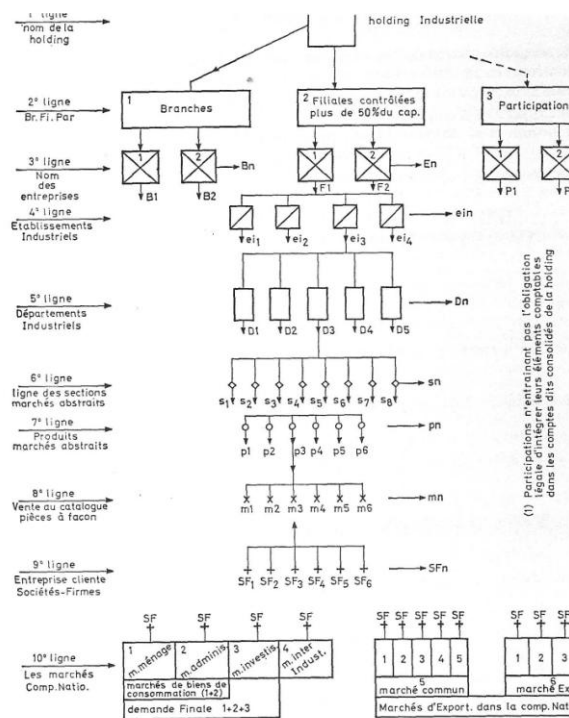


Fig 29 — Structure et processus d'une holding industrielle.

Figure 29 : Le schéma d'exécution de Bouquerel

D'autres avatars du *quiproquo* ANSOFF pourront être retrouvés dans les monographies du matériau archéologique principal (notamment [131], [101], [159], [140])

2 – Le conflit de légitimité entre Etat et entreprises

Une autre rivalité traverse le champ du management à partir des années 1960. Les protagonistes semblent être cette fois-ci hommes de l'Etat d'un côté et hommes de l'entreprise de l'autre.

D'un côté, sévère jugement sur l'attitude des dirigeants d'entreprise, voire sur leur valeur personnelle, par de grands commis de l'Etat. De l'autre, protestation contre les ingérences de l'Etat dans la vie des entreprises qui peut parfois prendre un ton extrêmement virulent.

2.1 – CRITIQUE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

On relèvera par exemple la publication, par un directeur de la Banque de France, d'une condamnation sans appel du mode de fonctionnement des entreprises familiales française, sur la base des observations qu'il a pu faire auprès des entreprises textiles du Nord [17]. L'auteur y stigmatise les multiples travers d'un « fonctionnariat familial héréditaire », qui contribue à entretenir dans de nombreuses entreprises un « âge » féodal qui peine à laisser la place à l'« âge fonctionnel » de Taylor, l'« âge administratif » du fayolisme semblant quant à lui rarement atteint.

Parmi les multiples faiblesses qui sont signalées par l'auteur, on notera le manque de compétence (« trop de chefs d'entreprises s'avouent incapables de lire dans leur comptabilité la marche de leur entreprise et d'établir quelques ratios pour les éclairer utilement »), l'absence de l'unité de commandement chère à Fayol (du fait de trop nombreuses guerres de clans familiaux) et l'absence de procédures élémentaires de contrôle (pas de contrôle des stocks, des approvisionnement, de l'entretien, des salaires).

Ce constat sévère expliquerait la difficulté de ces entreprises à s'adapter à un monde qui change : passage des facilités de la pénurie (où le fournisseur est roi) à une logique d'abondance (où les stocks deviennent un poids), accélération du rythme des échanges, progrès des techniques de fabrication.

2.2 – PROTESTATION CONTRE L'ATTITUDE DE L'ÉTAT ET AUTRES FORCES « ANTI-ENTREPRISE »

Si l'on en croit les dirigeants d'entreprises, la plupart des reproches qui leur sont faits ne sont que mythe et reflètent avant tout la profonde méconnaissance du monde de l'entreprise par les hauts fonctionnaires. Ainsi le PDG de Singer, qui « a effectué une partie de sa carrière dans l'Administration » s'insurge-t-il contre le « puissant « gang anti-entreprise » qui recrute ses adhérents dans les Administrations, dans les syndicats, dans l'opinion publique, dans la presse, etc. » [82]. Il regrette ainsi qu'« en France, à l'exception de quelques rares personnes clairvoyantes, aucune personne ni morale ni physique n'a réellement entrepris de faire comprendre que les profits des entreprises n'étaient pas de 20 à 50% comme le pensent en grande majorité les personnes non

informées, mais inférieurs à 5%, desquels il y a lieu d'ailleurs de déduire les investissements indispensables à la simple survie de l'entreprise. »

2.3 – L'EXEMPLE D'UN « DEBAT HAUTS FONCTIONNAIRES – CHEFS D'ENTREPRISE »

Le magazine *Entreprise* organise en 1966 « une grande confrontation entre hauts fonctionnaires et chefs d'entreprise » [163]. Les propos d'une dizaine de « hauts fonctionnaires, de dirigeants de banques nationalisées et d'entreprises publiques » sont rapportés en neuf points, intitulés « les neuf péchés capitaux des entreprises françaises ». Manque de productivité, freins malthusiens à la croissance, maintien d'un outil de production obsolète, insuffisances de gestion, manque d'esprit vendeur, « leurs remarques ne sont pas tendres ».

Mais « les industriels n'ont pas tous les torts », répliquent une dizaine de chefs d'entreprise deux semaines plus tard [165]. Leur réponse est une reprise point par point des griefs des hauts fonctionnaires. Chacune des critiques de ces derniers est retournée comme un effet pervers de l'intervention de l'Etat. Quelques explications non réactives parsèment néanmoins la réponse des chefs d'entreprise. Nous en reproduisons ci-dessous les principaux points, afin de faire apparaître ce jeu de renvois :

Reproches des hauts fonctionnaires	Réponse des chefs d'entreprise
Productivité insuffisante	La fiscalité française est trop lourde, les volumes de production trop faibles pour automatiser.
Taille des entreprises insuffisantes, freins à la croissance	L'Etat acheteur crée des concurrents aux entreprises existantes et entrave la concentration La concurrence déloyale des entreprises publiques entrave la croissance des autres entreprises.
Insuffisances de gestion et part trop grande des frais généraux	Le contrôle de gestion n'en est qu'à ses débuts Les taxes trop élevées incitent à l'inflation des frais généraux
Eparpillement géographique des moyens de production	Les pouvoirs publics favorisent cet éparpillement par leur politique de décentralisation
Pas de reclassement de la main d'œuvre licenciée	A l'Etat d'aider au reclassement.

Ces jeux de reproches en miroir illustrent l'existence d'une forte polarisation des opinions et des discours entre Etat et Entreprise, dont s'est éloignée la France du XXI^e siècle par une longue série de privatisations. Privatisations dont le caractère partiel a pu en outre contribuer à brouiller la frontière entre secteur public et secteur privé. Notons, en attendant, l'existence de deux camps apparemment bien délimités, qui ne sera pas sans incidence sur les possibilités d'énonciation stratégique offertes aux uns et aux autres. En effet, même si les stratégestes sont souvent, par rapport à cet antagonisme, en position tierce, ils n'en sont pas moins obligés de prendre en compte son existence. La polarisation première des opinions des hauts fonctionnaires et des patrons ne peut manquer de générer un champ de tensions qui s'étend aux discours environnants.

3 – La position centrale et stabilisée des consultants

Les prises de position des consultants portent la marque de ces deux champs de tensions, franco-américain d'une part et Etat - entreprise d'autre part. Leur discours apparaît comme biaisé, à la diagonale des deux débats.

3.1 – « GRANDS PRETRES DE LA BONNE GESTION »

Dans un premier temps, ils se font les chantres de la modernisation par le management et d'une relève des générations à la tête des entreprises. En lutte contre les « obscurantistes de gestion » [30], les consultants de la CEGOS estiment ainsi au milieu des années 1960 qu'est advenu *le temps des managers* [67], celui de

« la classe nouvelle des managers responsables de l'économie des attitudes des hommes au travail, de la productivité croissante, de l'amélioration continue de la conception des produits et des investissements nécessaires au maintien de la vitesse acquise. » [Ibid.].

Pour le management moderne, la France est terre de mission : Claude Charmont estime ainsi [51] que « le destin et l'avenir de l'industrie française peuvent être préservés par l'injonction aux postes décisifs de quelques centaines de managers aguerris, grands prêtres de la bonne gestion. » Noël Pouderoux estime quant à lui que ce mouvement est déjà en cours, ajoutant que désormais la technique doit l'emporter sur les humanités :

« Actuellement, une nouvelle espèce d'hommes émerge des entreprises les plus modernes. Les nouveaux chefs entre 30 et 45 ans occupent les positions-clés dans les grandes sociétés. [...] Il sont très puissamment motivés par leur travail et ont des responsabilités hiérarchiques très importantes, avec un penchant pour les chiffres et pour les faits, un penchant pour le pragmatisme et peu d'intérêts pour les disciplines humaines et sociales » [68].

3.2 – EN POSITION CENTRALE MAIS NON CENTRISTE

Dans le *secret des structures compétitives* [69], Gélénier positionne la structure du « management moderne » comme le successeur désigné de deux structures archaïques : l'« entreprise privée traditionnelle » et la « bureaucratie à la Française », ce qui est une manière de renvoyer dos à dos hauts fonctionnaires et dirigeants d'entreprises privées. Dans ce champ de rivalités, la position centrale des consultants est cependant loin d'être centriste : on ne peut que constater l'insistance avec laquelle l'impératif de modernisation s'accompagne d'une dénonciation de la sclérose des administrations et des entreprises publiques (ou qui simplement « vivent à l'ombre de l'Etat »). Gélénier, ainsi, ne se prive pas de condamner la « bureaucratie administrative de type colbertien ou

napoléonien » dans une publication intitulée *Fondements culturels du management moderne* [54]. Il reproche à cette dernière de ne respecter que l'un des six principes généraux du management moderne (*Analyse, mesure et préparation méthodique*), tout en « [prenant] le contre-pied des cinq autres » (*Concurrence, rentabilité, confiance en l'homme et droit à l'erreur, attitude existentielle (sic) dans la vie professionnelle et logique de l'évolution*). Claude Charmont estime quant à lui nécessaire de « convaincre les Pouvoirs publics [...] que leur rôle n'est pas de brider ou de punir, mais de préparer l'indépendance industrielle par une politique appropriée dans les domaines du crédit et de la fiscalité » [50].

3.3 – LA FATALITE DE L'ELOGE PRO-AMERICAIN

D'un côté, des consultants français dressent le portrait peu élogieux d'une élite industrielle archaïque, conservatrice : « certes, nous disposons de cadres sérieux, de cerveaux affinés par nos Grandes Ecoles et nos Universités, mais ils sont issus d'une classe dirigeante qui n'a pas brillé depuis un demi-siècle par son sens de la bonne gestion : conformité plutôt qu'efficacité, jugement des hommes d'après les apparences ou les appartenances et non d'après les résultats, freinage du changement pour se donner l'illusion de la sécurité... » explique par exemple Claude Charmont [50].

Dans le même temps, toutes sortes d'études comparatives anglo-saxonnes établissent que la modernité est de leur côté et l'archaïsme le lot de l'Europe continentale. Ainsi, *Hommes et techniques* publiée en avril 1965 un tableau comparatif des « styles de Direction des affaires »⁷⁴ où, derrière des qualificatifs en apparence dénués de jugement de valeur, se lit en direct un retard européen. :

Europe	Amérique
Passé Sagesse Stabilité Convention Pénurie Qualité Improvisation	Futur Vitalité Mouvement Simplicité Abondance Quantité Organisation

Figure 30 : Le non-dit d'un retard européen

De même *Management France* permet de découvrir en 1970 toute une série de tableaux comparatifs [127] issus d'une revue britannique, selon lesquels « structures et organisation », « fonctions du management », « actions du management » et « valeurs et comportement du dirigeant »

⁷⁴ Hommes et Techniques, n° 245, pp. 457-458

offrent en Europe des caractéristiques intermédiaires entre celles des Etats-Unis et celles de l'URSS.

Comment dans ces conditions ne pas faire le rapprochement entre position des consultants et comparatisme culturel pour en déduire que, en matière de management, modernisme signifie Amérique ? *A priori* orthogonale aux polémiques linguistiques et politiques, la posture modernisatrice des consultants ne peut, par de tels effets de champ, qu'être biaisée en un éloge pro-américain implicite.

3.4 DES STEREOTYPE D'UNE GRANDE STABILITE

Enfin, on ne pourra que constater la permanence des mêmes problématiques de positionnement du consultant par rapport aux dirigeants et au reste de la technostructure : les caricatures des uns et des autres paraissent figées dès les années 1960.

3.4.1 Les stéréotypes attribués aux consultants

Plusieurs articles de presse consacrés au consultant, sa mission, ses valeurs, semblent au lecteur de 2005 n'avoir pas pris une ride. D'un côté il y a l'apologétique consultante, tel cet article américain traduit dans *Hommes et techniques* consacré au *Consultant en management, médecin de l'entreprise* [139], qui dessine un portrait du « consultant idéal » conciliant tous les contraires, dans le style des horoscopes :

« Le consultant, sans se perdre dans une masse de détails insignifiants, doit réfléchir rapidement, analyser en profondeur et en largeur, réfréner sa tendance impulsive à utiliser le bénéfice d'expériences passées pour proposer une ou plusieurs solutions acceptables, tandis qu'un grain d'imagination et de créativité permettraient de concevoir des démarches plus originales et adaptées à la firme. »

Même affirmation d'éclectisme dans cet article d'un consultant français qui affirme, sans la moindre ironie, dans la revue du CNOF [154] :

« Analyste et conseil financier, expert comptable, contrôleur des coûts, mécanographe, organisateur proprement dit, psychotechnicien, psychologue, l'organisateur conseil est un peu tout cela ; omnipraticien, il ne perd pas de vue que l'entreprise forme un tout ».

Des contribution de ce style ne peuvent cependant faire l'impasse sur les difficultés de positionnement inhérentes au métier de consultant. C'est ainsi que « de nombreuses questions peuvent s'élever concernant son rôle, son autorité, l'appui que lui accorde le management, la portée de ses recommandations et leur caractère obligatoire » [139].

D'un autre côté commencent à fleurir des articles qui, sans cesser d'être relativement favorables, semblent plus distancés vis-à-vis des consultants. Ainsi, il est possible de lire dans *Les consultants et leurs mythes* [203] : « Le modèle type Harvard du consultant persuade sans peine par son allure, sa nature et son système de pensée qu'il fait partie d'un club puissant et sélect répandu sur la partie du monde où les problèmes de management sont à l'ordre du jour ». De même, un dossier intitulé *Des consultants pour quoi faire ?* [130] témoigne-t-il d'un métier suffisamment mûr pour que des types caricaturaux aient pu se répandre abondamment à son sujet : « consultant-gadget », « consultant - parapluie » ou encore « consultant- béquille. »

3.4.2 – Des stéréotypes attribués par les consultants à leurs clients

Plus délicat est le décryptage de la façon dont les consultant vivent leur métier et leurs clients, tant chaque acte de communication fait figure, dans ce métier, d'opération de marketing soumise à auto-censure. On peut toutefois déceler quelques éléments indirects de ce vécu à travers un étrange dossier – anonyme - publié par *Hommes et Techniques* en 1964 : *Contribution aux lieux communs, idées reçues chloroformantes, préceptes, sentences, apophthèmes⁷⁵ et autres pensées* [52]. Parmi toute une série de préceptes, qui représentent ironiquement le contraire de la marche à suivre pour tout bon gestionnaire, quelques sentences peuvent en effet passer pour des réponses plausibles faites au consultant, en vue de réfuter ses propositions :

« Entreprise »

Trop petite ou trop grande, trop jeune ou trop vieille pour appliquer ce genre de méthodes ;

Mais

Très bien en théorie mais... Ça a l'air bien, mais chez nous... Oui mais...

Organisation

L'art de vous vendre (cher) vos propres idées et conceptions ;

Statistiques

Mentent quand elles ne confirment pas notre opinion. Sont justes quand elles confirment notre opinion ;

Tas

Méthode de formation. Exemple : je me suis formé sur le tas. On ne dit jamais : je me suis déformé sur le tas.

Urgent et important

Le plus difficile est de ne consacrer que 23h45 mn dans la journée aux problèmes urgents de façon à disposer de 15 minutes pour les problèmes importants. »

L'étude logique de ces formules apporte quelques enseignements. On remarquera en effet que la réfutation usuelle des propositions consultantes ne passe pas, si l'on en croit ce recueil, par une contestation du raisonnement général élaboré par le consultant (équivalent de la « majeure » dans un syllogisme). Les réfutations paraissent défensives et latérales : restriction du domaine de validité de ces propositions (équivalent de la « mineure » d'un syllogisme), contestation des données de base sur lesquelles sont élaborés les raisonnements (les statistiques « mentent ») ou tout simplement manœuvres dilatoires – arguments *ad hominem* (prix et conformisme du consultant, contre-exemple du manager autodidacte), manque de temps à consacrer au problème soulevé.

On peut comprendre, face à une telle réception du consultant, qu'un éloge incessant des « faits » et des « chiffres », ou encore du

⁷⁵ (sic)

« pragmatisme » soit absolument nécessaire. La réfutation propre au domaine de validité des propositions consultantes pourra en particulier expliquer le succès des typologies : celles-ci sont en effet un procédé apte à enfermer le contexte d'entreprise dans des cases pour lesquelles le consultant dispose systématiquement d'une réponse pertinente, et peuvent ainsi apparaître comme un dispositif préventif face aux réponses du type : « mais chez nous ça ne marchera jamais... »

4 – L'isolement prolongé des enseignements et chercheurs

Hormis la FNEGE qui ne voit le jour qu'en fin de période, les grandes institutions en charge de l'enseignement des sciences de gestion en France existent dès les années 1950 (création des Instituts d'Administration des Entreprises au sein de l'Université en 1955), tandis que les « grandes écoles » (HEC, ESSEC et autres ESC) datent d'Avant 1914, et le CPA d'Avant-Guerre. Seul l'INSEAD est de création récente (1959). Ce qui caractérise avant tout l'enseignement de la gestion est cependant son grand isolement.

Pierre Bize, de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes, dresse ainsi dans la revue du CNOF un bilan plutôt désastreux à la fin des années 1960 [152] : suspicion française quant à la valeur de la gestion, programmes élaborés sans réelle concertation avec les entreprises, focalisés sur la comptabilité et figés depuis le début des années 1950. Tout aussi regrettable selon l'auteur est l'absence de coopération entre enseignants et chercheurs d'un côté et entreprises de l'autre : « il serait particulièrement utile de pouvoir confronter des doctrines cohérentes, élaborées respectivement par les enseignants et par les utilisateurs. Il n'en est pas question actuellement. » En particulier, l'entreprise se montre selon lui particulièrement impénétrable aux universitaires : « si certaines sociétés savent maintenant employer les compétences des spécialistes des sciences mathématiques ou naturelles, on se trouve devant une incertitude massive en ce qui concerne les spécialistes de l'administration et de la gestion [...] Les universitaires français ne deviendront pas aisément des consultants d'entreprise ».

Ce constat peut paraître bien pessimiste en regard des remarquables documents stratégistes que nous avons pu recueillir, datés de la même année⁷⁶. L'univers de discours affiché par certains universitaires montre toutefois qu'une forte prévention subsiste par rapport aux innovations en matière de gestion. Ainsi, le *Manuel du chef d'entreprise*, de Jean Romeuf et Jean-Pierre Guinot [28], prend-il le soin de signaler que : « Le spécialiste sait où il trouvera les informations de détail qui lui sont nécessaires, tandis qu'on ne saurait trop attirer l'attention sur des dangers qui résultent de **l'emploi de manuels ou traités par des profanes**. Chacun sait en la matière les dangers de l'utilisation à l'absurde des dictionnaires de médecine. » En particulier, l'emploi de termes anglo-saxons fait l'objet de railleries, qui détonnent dans un ouvrage se veut par ailleurs aussi sérieux : « Cet ouvrage paraît à une époque où on tente de créer un langage de l'entreprise, et cela de façon plus ou moins heureuse. Le plus souvent on utilise des termes anglo-saxons sans bien s'avoir ce qu'ils veulent dire. » L'auteur explique néanmoins qu'il a dû sacrifier à cette mode « parce qu'un manuel se doit de comporter les termes qu'un lecteur peut y chercher ». Par exemple : l'entrée « brainstorming » renvoie à « promotion des idées ».

⁷⁶ voir monographies consacrées aux documents numérotés de [117] à [123]

L'ensemble de ces éléments incite à considérer les contributions stratégistes d'universitaires comme Pierre Tabatoni ou Jacques Houssiaux⁷⁷, non comme la partie émergée d'un iceberg de nombreux travaux, mais plutôt comme des écrits pionniers. Il faut attendre la fin de la période étudiée, avec la montée en puissance de la FNEGE, la création de la *Revue Française de Gestion* et la multiplication d'universitaires collaborant avec les entreprises, pour entrevoir de solides passerelles entre enseignement, recherche et entreprise.

C – L'espace des modalités d'énonciation

1 - Emplacements institutionnels

Nous avons identifié six emplacements institutionnels à partir desquels ont été produits les documents stratégistes du matériau archéologique principal :



Figure 31 : Emplacements institutionnels du discours stratégeste d'entreprise

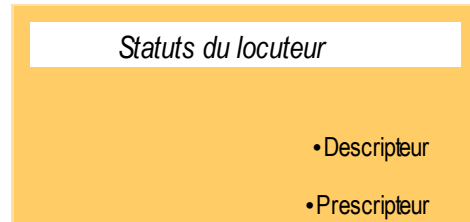
L'université ne recouvre pas le monde des grandes écoles de commerce, qui à ce moment-là ne produit pas à notre connaissance d'énoncés stratégistes. Cela ne saurait étonner au regard des programmes de ces écoles⁷⁸. Les contributions des dirigeants d'entreprise s'avèrent par ailleurs extrêmement rares [124]. Administratifs, universitaires et surtout consultants se partagent l'essentiel des productions.

2 – Statuts du locuteur

⁷⁷ cf. documents pré-cités, auxquels il convient de joindre [184], [186]

⁷⁸ cf. §B-3.5 de ce chapitre

Les *modalités présentes* du discours stratégiste relèvent de deux grandes options : soit le stratégiste adoptera un statut de descripteur de situations, comportements, méthodes mises en œuvre dans l'entreprise, soit il adoptera un statut de prescripteur, recommandant l'adoption d'une typologie de choix stratégiques ou de processus normés d'élaboration de la



stratégie.

Figure 32 : deux statuts du locuteur pour les modalités présentes du discours stratégiste

Une étude des conditions de production de diverses *modalités latentes* du discours du management stratégique (positions diverses des stratèges dans l'entreprise, ou face à leurs clients, fournisseurs, interlocuteurs administratifs), hors de notre champ direct d'étude, permettrait probablement de mettre en évidence d'autres statuts.

3 – Positions perceptives et informatives

Nous n'avons pu, à partir du matériau étudié, repérer d'invariants qu'à partir de deux catégories de positions du locuteur : sa *distance perceptive* aux objets et sa *position dans le réseau des informations* relatives à la stratégie de l'entreprise.

3.1 – DISTANCE PERCEPTIVE : LA « GRANULARITE » COMME INDICATEUR

Classiquement, le stratégiste prend en considération divers acteurs pour formuler son discours. Sa position peut adopter aussi bien un regard à très grande échelle de temps et d'espace (prospective politique, économique, sociale ou technique) qu'une délimitation très proche des frontières de l'entreprise (modèle de pression concurrentielle élargie de Porter incluant notamment fournisseurs et clients) voire à l'échelle de son anatomie fine (étude des actions et représentation des divers groupes et individus dans l'entreprise).

Il nous a semblé que ces considérations d'échelle étaient le mieux à même de restituer la notion foucaldienne de « distance perceptive » pour l'étude de notre matériau. Plus l'échelle s'avèrera macroscopique et plus la distance sera considérée comme grande. Entre microscope et microscope, la position des stratèges français des années 1960-1970 se situe de part et d'autre de l'unité *entreprise*.

Il y a d'un côté des documents pour lesquels l'entreprise constitue l'unité élémentaire de tout raisonnement. Concurrence, Administration, Clientèle sont les unités actives qui fonctionnent avec ce grain de

réflexion minimale que constitue l'entreprise⁷⁹. Il y a d'un autre côté des documents qui adoptent une « granularité » plus fine : ce sont cette fois-ci les grandes fonctions, les différents services et échelon hiérarchique de l'entreprise qui constituent les briques élémentaires d'une réflexion sur l'action. Corrélativement à cette décomposition de l'entreprise en divers éléments, les unités actives environnant l'entreprise éclatent elles-mêmes en entités plus fines : on va s'intéresser aux comportements des différents concurrents, aux profils respectifs de différentes cibles d'acquisition, etc.

Le tableau suivant reprend cette métrique de distance perceptive :

Distance perceptive	Granularité	Grains élémentaires du discours stratégiste
Importante	Grossière	Entreprise, concurrence, Marché
Faible	Fine	Divisions et échelons hiérarchiques, divers concurrents, diverses cibles d'acquisition

⁷⁹ Le terme *unité active* est ici entendu au sens de Montbrial [252]

3.2 – POSITION DANS LE RESEAU D'INFORMATIONS : TYPOLOGIE

Il fallait tout d'abord recenser les nœuds du réseau, c'est-à-dire les acteurs avec qui le stratégiste se met en relation d'informations pour produire son discours. Nous avons distingué pour cela les grandes catégories d'acteurs susceptibles de délivrer l'information de base ou au contraire de recevoir l'information retraitée par le stratégiste. Il en résulte un paysage où l'on retrouve, outre les grands acteurs impactés par les jeux de rivalités précédemment décrits, les élèves et futurs managers, les autres stratégistes, ainsi que toute une galaxie d'unités diverses (marchés, concurrence, bourse) qu'il convient de joindre au terrain principal constitué par l'entreprise.

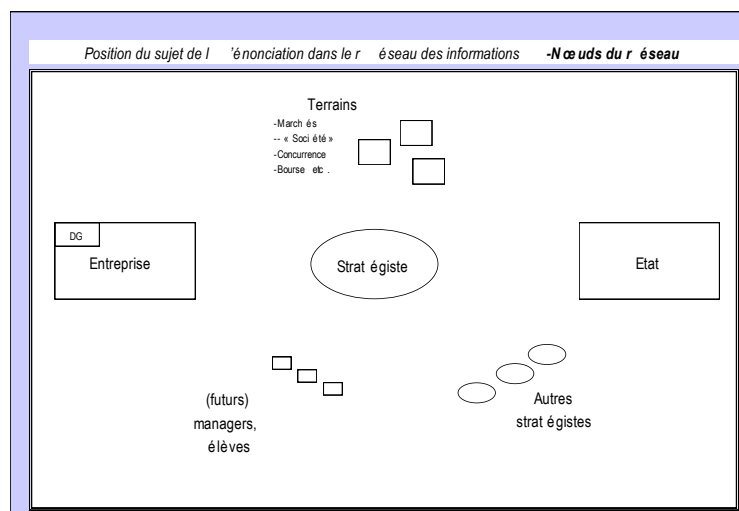


Figure 33 : Nœuds principaux du réseau des informations stratégiques

Sur ce paysage constitué des nœuds du réseau, nous avons ensuite dessiné les flux d'information entrants et sortants que le stratégiste active pour élaborer et prononcer son discours. Avant de reconstituer plus avant (paragraphe D), les positions invariantes des stratégistes, il convient de définir la typologie des positions que le matériau a permis de dégager.

Les différentes positions observées s'ordonnent en effet selon une gradation de multiplicité et de réciprocité des flux d'information, en quatre grands stades :

- i. La position de l'*indifférent*
- ii. La position de l'*émetteur*
- iii. La position du *récepteur*
- iv. La position de l'*émetteur – récepteur*

i. La position de l'indifférent : ainsi appelée parce que le stratégiste y est relativement indifférent à la perception de l'entreprise et de son dirigeant. Dans cette configuration les stratégistes, à partir d'informations économiques et comportementales puisées dans les différents terrains ou sein de l'appareil d'Etat, s'adressent à ce même Etat pour l'éclairer sur les stratégies des entreprises. L'utilisation de la théorie des jeux , à l'époque « protostratégique » que nous avons précédemment décrite, s'inscrit dans ce schéma.

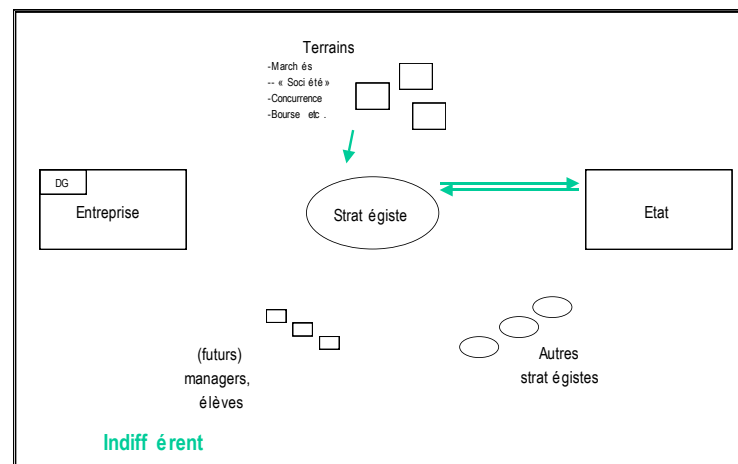
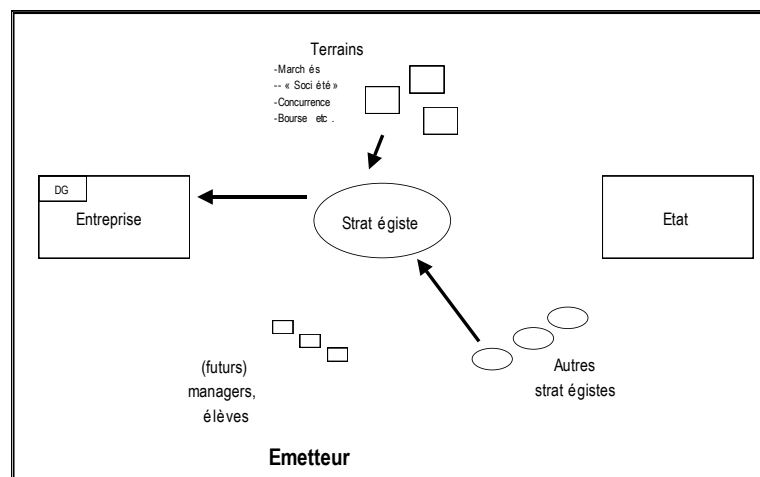


Figure 34 : la position dite de l'indifférent

ii. La position de l'émetteur : tout un ensemble de documents stratégistes relève de cette position où le stratégiste, sur la base d'informations générales, s'adresse au dirigeant d'entreprise lorsqu'il parle de stratégie. Il puise en bonne partie dans la source constituée par les autres stratégistes. Les relations avec la sphère étatique sont, dans



cette configuration, négligeables. Par exemple, les consultants stratégistes des années 1960-1965 sont typiquement en position d'émetteurs.

Figure 35 : La position d'émetteur

iii. La position du *récepteur* : Ici le stratégiste tient compte de toutes sortes d'informations en provenance notamment de l'entreprise, de l'Etat et des autres stratégistes. Ce n'est toutefois ni à l'entreprise, ni même à de futurs managers qu'il s'adresse, mais à ses pairs, éventuellement à l'Etat. Typiquement, les stratégistes d'Etat réunis autour de Pierre Tabatoni en 1968⁸⁰ sont des *récepteurs*.

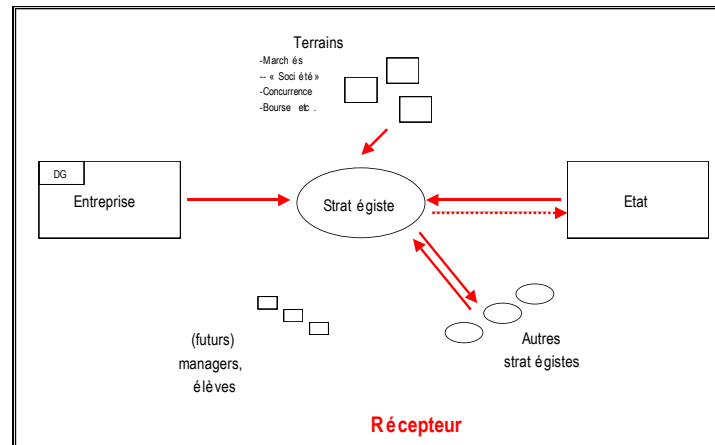
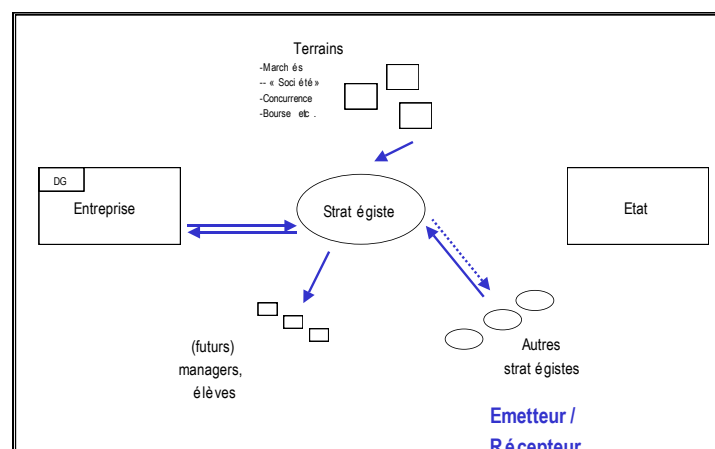


Figure 36 : La position de récepteur

iv - Le stade *émetteur – récepteur* : les stratégistes tardifs puisent leur information directement au sein de l'entreprise et la lui renvoient. Leur discours s'adresse en même temps à des élèves futurs managers et, de façon relativement plus annexe, aux autres stratégistes. Les enseignants chercheurs en science de gestion des années 1973-75 occupent ce genre de position.



⁸⁰ cf. [117] à [123]

Figure 37 : La position d'émetteur - récepteur

On pourra constater qu'à travers une telle typologie, de multiples positions sont exclues. Nous n'avons pas relevé par exemple, sur la période étudiée, de positions de réciprocité simultanée avec l'entreprise et l'Etat, ou encore de stratégeste qui affecte d'ignorer les productions de ses pairs.

3.3 - ESPACE GENERAL DES POSITIONS PERCEPTIVES ET INFORMATIVES

Nous pouvons maintenant dessiner l'ensemble des positions perceptives et informatives adoptées par les stratèges sur la période étudiée. La position du stratège sera caractérisée par deux coordonnées : d'une part son choix de distance perceptive, qui peut prendre deux valeurs exprimées en terme de *granularité* et d'autre part sa position dans le réseau d'informations, dont les quatre valeurs possibles viennent d'être définies : *indifférent*, *émetteur*, *récepteur* et *émetteur - récepteur*.

Position perceptive / informative	
Distance perceptive	Position dans le réseau d'info
• Granularité entreprise	• Indifférent
• Granularité sub-entreprise	• Emetteur
	• Récepteur
	• Emetteur - récepteur

Figure 38 : Espace des positions

4 – L'espace général des modalités

Nous pouvons désormais visualiser l'espace des modalités d'énonciation possibles des stratèges. Cet espace de possibilités est relativement restreint. En effet, il apparaît à travers les documents étudiés que le stratège ne peut occuper que l'une des positions alternatives ainsi définies, sans solution intermédiaire. Un tel espace n'est pas continu mais *discret* au sens mathématique du terme.

Espace des modalités possibles (d'énonciation)

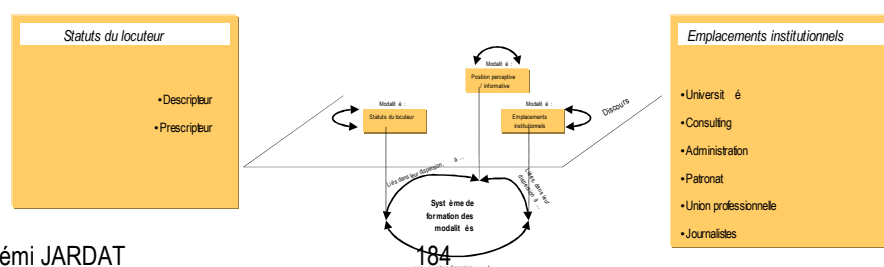
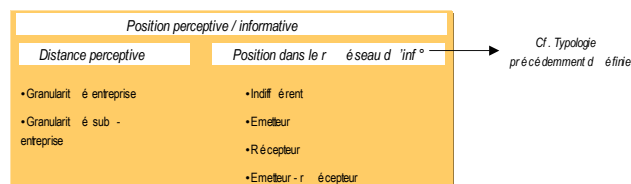


Figure 39 : Espace général des modalités possibles d'énonciation

D – Trois jeux d'exclusions successifs

1 – Introduction

Les stratégestes n'ont pas occupé l'ensemble discret des positions d'énonciation possibles que nous venons de décrire. Sur la base de ce premier espace préalablement réduit un second filtre de règles de rareté est observable. Ce second filtre peut être décrit comme un ensemble de corrélations obligatoires entre différentes modalités d'énonciation. Tout se passe comme si, pour le stratégeste, endosser par exemple le statut de prescripteur impliquait d'adopter une certaine distance perceptive à l'entreprise, une certaine position dans le réseau des informations, pour peu que l'institution à partir de laquelle il émet ses propositions le permette. La majorité des positions combinées possibles se trouve ainsi exclue. Nous pourrions constater en particulier que ces exclusions semblent propres au contexte français, car elles ne sont pas respectées par certains auteurs américains.

Il s'avère en outre que, pour être toujours présents, ces jeux d'exclusion connaissent des transitions brutales. Nous avons pu distinguer trois périodes caractérisée chacune par un jeu de règles de raretés qui lui sont propres. L'exposé qui va suivre sera donc chronologique. Nous signalerons par des caractères *italiques* l'utilisation des termes définis plus haut au paragraphe C.

2 – Première exclusion (1959-1965)

Les écrits stratégestes de la première période sont la production exclusive de consultants. Hors de ces derniers, seuls quelques universitaires, tels Jacques Houssiaux et Pierre Massé, s'approchent quelque peu du discours stratégique par leurs préoccupations théoriques relatives respectivement à l'économie industrielle (théorie du *pouvoir de monopole*) et à la planification d'Etat (*théorie des jeux*).

Tandis que derniers, ignorant l'interlocuteur direct *entreprise*, se cantonnent à la position que nous avons précédemment définie comme *indifférente*, les consultants s'adressent en premier lieu à l'entreprise et non à l'Etat. Leur attitude est franchement *prescriptive* : le consultant stratégeste émet des recommandations à l'attention du dirigeant d'entreprise mais ne décrit pas d'histoire stratégique.

Seul point commun aux positions respectives des universitaires et consultants, leur *distance perceptive*, qui reste au-delà de la limite de la *granularité entreprise*.

Ainsi, le champ primitif de l'énonciation stratégiste (aube des années 1960) dessine-t-il un premier jeu d'exclusions, constitué d'un jeu de modalités bien tranché pour les consultants, accompagné d'une relative auto-exclusion des universitaires par leur attitude d'*indifférents*.

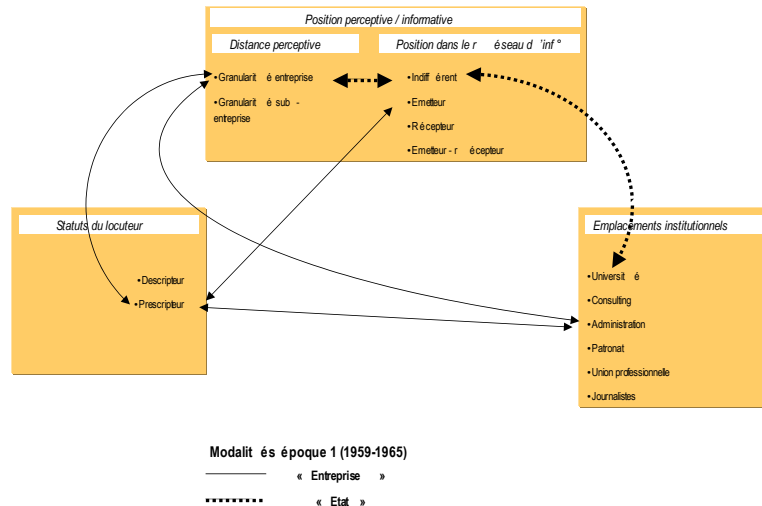


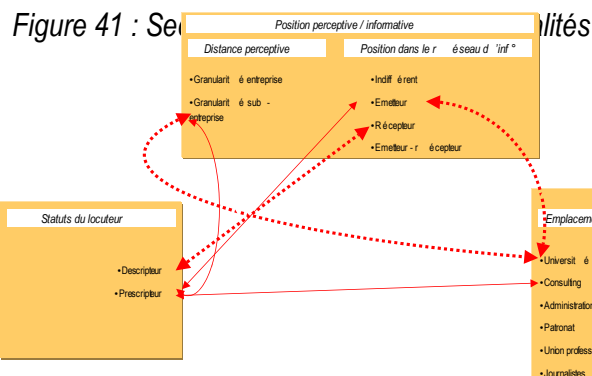
Figure 40 : Premier jeu d'exclusion des modalités d'énonciation

3 - Seconde exclusion (1966-1972)

L'irruption de l'objet *processus stratégique* se caractérise par l'adoption d'une distance perceptive réduite vis-à-vis de l'entreprise : ce sont diverses entités internes à l'entreprise qui dessinent, par leur caractéristique, la grain d'information fondamental pour élaborer un discours stratégiste. Cette granularité sub-entreprise est toutefois le seul point de rapprochement entre deux jeux de modalités bien distincts.

D'un côté, l'emplacement institutionnel d'Etat (*Université* ou *Administration*) s'accompagne d'un statut strictement *descripteur*, associé à une position de *récepteur* quant au réseau d'informations relatives à l'entreprise.

D'un autre côté, l'emplacement institutionnel du *consulting* est lié à un statut strictement *prescripteur*, les consultants conservant leur précédente position d'*émetteur*. Il en va de même des rares productions issues de l'emplacement institutionnel du *patronat*.



Il faut noter ici la spécificité française de cette exclusion entre deux jeux de modalités. Les écrits américains traduits et / ou utilisés en France pour produire le discours stratégiste local, à commencer par ceux d'ANSOFF, transgressent cette exclusion qui doit donc être attribuée à des paramètres locaux. Premièrement ANSOFF et d'autres universitaires américains sont en permanence à cheval sur les deux statuts respectifs de descripteur et de prescripteur. Deuxièmement, par leur histoire et souvent leurs champs d'activité, ils exercent une fonction de praticien qui brouille la frontière institutionnelle bien établie entre université et entreprise françaises en matière de gestion. Nous avons illustré cette

	Posture descriptive	Posture normative
Scientifiques	France	
Praticiens		France

situation au sein des monographies consacrées à une série d'articles français et américains publiés dans la même revue en 1968 [**117** à **123**] :

Figure 42 : Le caractère transgressif des modalités d'énonciation d'ANSOFF

4 – Ultime exclusion (1973-1975)

En fin de période le régime de modalités connaît une dernière transformation.

D'un côté, les consultants associent volontiers les deux statuts de *prescripteur* et *descripteur*, étant donné la relative maturité de leur offre en matière de processus stratégique, qu'il ne s'agit plus seulement d'installer dans l'entreprise mais également de diagnostiquer et d'améliorer. Cette évolution de statut repose sur un enrichissement de leur position dans le réseau d'informations stratégistes : de simples *émetteurs* les consultants tendent à devenir *émetteurs-récepteurs*.

L'emplacement institutionnel universitaire n'exclut plus que l'on s'adresse directement à l'entreprise dans un discours stratégiste comme le fait par exemple régulièrement Barreyre, que ce soit au sein du champ stratégiste [**161**] ou en-dehors de celui-ci [85]. Ainsi en position d'*émetteur-récepteur* grâce notamment à la *Revue Française de Gestion*, les universitaires n'en restent pas moins cantonnés à un statut de *descripteur*, et ne franchissent pas comme ANSOFF la barrière de la « proposition-conseil » ou de la recommandation.

Ainsi, on constate une importante convergence des modalités d'énonciation stratégeste entre universitaires et consultants, à laquelle seul le refus du statut prescripteur par les universitaire fait exception.

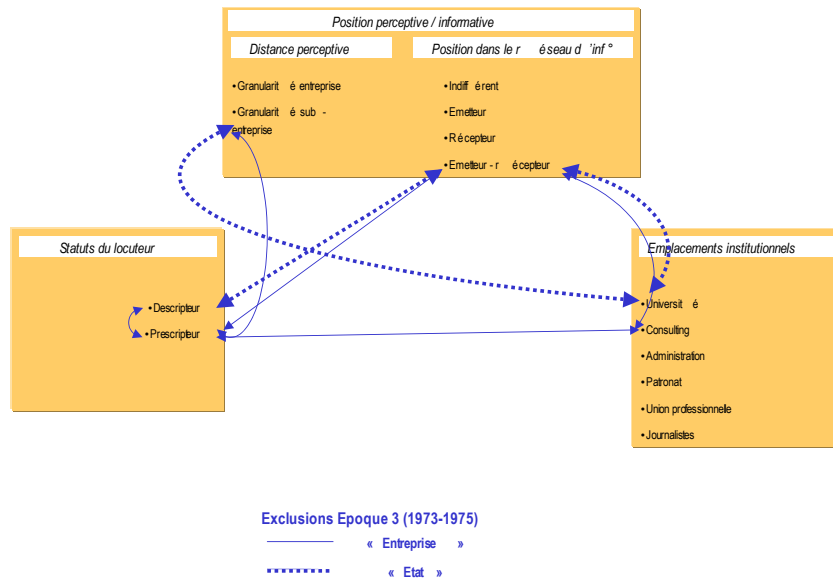


Figure 43 : Jeu tardif d'exclusion des modalités

E – Règles invariantes de formation des modalités

1 - Description des invariants

Le déplacement des jeux de modalités sur trois sous périodes fait apparaître un jeu d'exclusions invariant : les alternances observées au fil du temps entre statut descripteur et statut prescripteur recourent une exclusion permanente entre emplacements institutionnels d'Etat (Université, Administration) et emplacements institutionnels de l'entreprise privée (consulting, patronat). Ignoré des stratèges américains, ce jeu d'exclusions semble typiquement français.

Dans le même temps, on constate une tendance lourde, commune à l'ensemble des discours stratèges : l'augmentation de la proximité perceptive vis-à-vis de l'entreprise, qui s'accompagne d'une imbrication plus intense des flux d'information entre stratège et entreprise.

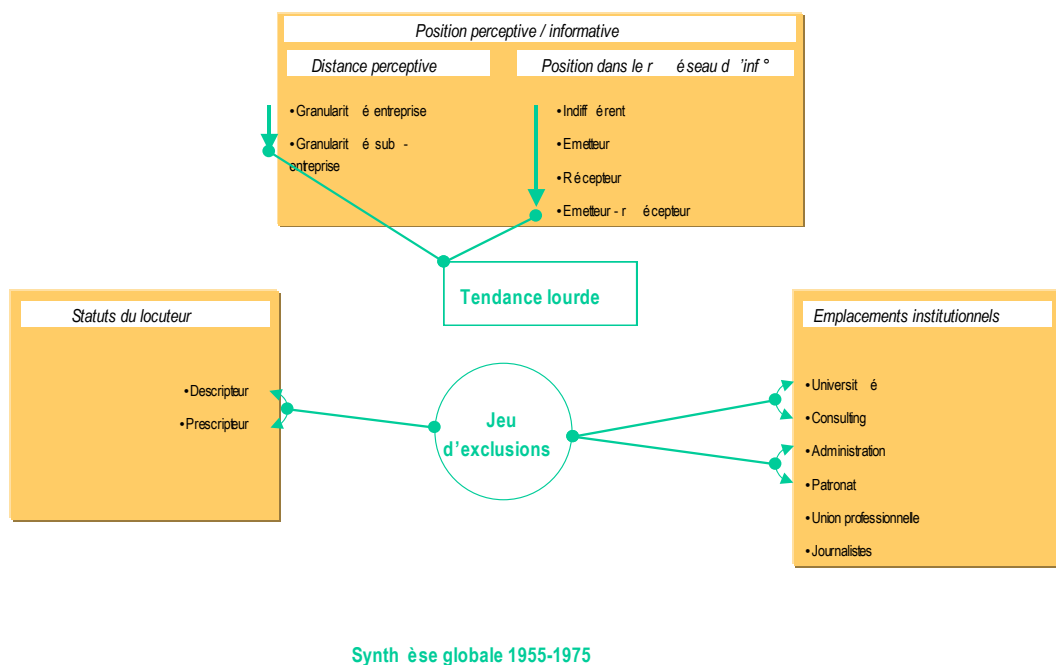


Figure 44 : Invariants de la formation des modalités d'énonciation

2 - Interprétation

L'observation d'une vraie *tendance* - difficilement réductible à un invariant de niveau supérieur - peut être interprétée comme indice d'un discours en cours de construction et de stabilisation sur la période étudiée. On a constaté par ailleurs que cette période avait été nécessaire pour que se mettent en place deux sous-systèmes de règles de formation des objets (voir Chapitre I), ce qui incite à trouver ici confirmation que les phénomènes observés relèvent bien d'un tel processus de genèse d'un discours spécifique, et donc de franchissement de seuils épistémologiques.

La convergence partielle qui semble s'opérer en fin de période entre stratégestes d'entreprise d'un côté et stratégestes universitaires de l'autre pose la question de l'ampleur de cette maturation, de son rythme, et partant de ses limites. En effet, il est apparu que, malgré la très forte présence des auteurs américains, malgré l'importation massive de leurs raisonnements et schémas, un jeu d'exclusion ignorés de ces derniers s'est d'emblée installé dans le discours stratégiste français.

Il est impossible de ne pas faire le rapprochement entre cette exclusion typiquement française et les luttes de légitimité préalablement décrites.

Ainsi, **malgré une grande compétence en termes de domaines d'objets (précédemment décrits au chapitre I) comme en termes de production de concepts (que nous allons ci-après exposer au chapitre III), le discours stratégiste français voit tout un champ de performance discursive exclu de ses possibilités concrètes d'énonciation.**

Le chapitre suivant sera l'occasion de renforcer ce double constat de fécondité potentielle et de stérilisation partielle, sous d'autres dimensions.

Chapitre III : La formation des concepts

Le chapitre I a mis à jour une scission du discours stratégistes en deux sous-systèmes de formation des objets, tandis que le chapitre II consacré à la formation des modalités établissait la stabilité structurelle d'une relative stérilisation française du discours stratéguiste. On trouvera ici un démontage plus radicale encore de ce discours. Nous y montrons en effet que la fécondité conceptuelle du management stratégique repose sur une structure de contraintes, structure dense mais parcourue de tensions qui menacent en permanence sa cohésion. Nous révélons également l'omniprésence au sein des productions stratégistes d'une sorte d'antidote destiné à amortir ces inévitables tensions. Ce système de formation ainsi reconstitué, apparaît ce qui fonde tout à la fois les forces et faiblesses du discours stratéguiste français : un *défaut de structure*, qui favorise l'ouverture aux idées venues d'ailleurs tout en compromettant la pérennité des productions locales.

A – introduction

L'exposé préalable d'une énigme (§1) précède ici la description des enjeux et du plan (§2) de ce chapitre.

1 – Une énigme à résoudre

Le discours stratégique a vu depuis les années 1970 la multiplication de concepts largement utilisés par les stratéges d'entreprise eux mêmes : *vache à lait*, *force concurrentielle*, *segment stratégique*, *quasi – intégration*, *globalisation*, *dés-intermédiation* sont quelques exemples parmi les plus illustres d'entre eux.

Cette multiplicité s'amorce dès les années 1960, ponctuée d'apparitions et d'extinctions qui dessinent une histoire quelque peu énigmatique. En effet, tandis que certains concepts connaissent d'emblée un plein succès et sont encore considérés comme valides de nos jours (diversification concentrique, cycle de vie), sinon à titre normatif, du moins à titre descriptif et explicatif, d'autres concepts sont restés confidentiels, ont sombré dans l'oubli ou même sont restés en deçà du seuil de la formulation explicite et directe.

On pourra ainsi s'étonner que la véritable théorie de la segmentation avant la lettre de l'équipe Tabatoni [119], n'ait pas eu de postérité directe. De même, le registre de stratégies-types élaboré par Gélénier dès 1963 [41.4], qui couvre la quasi-totalité des choix stratégiques proposés au cours des années 1970 –1980 par des cabinets ou auteurs anglo-saxons, n'a pas été pleinement conceptualisé et a dû être indépendamment redécouvert 15 à 20 ans plus tard.

Nous tenterons de montrer que ces échecs s'expliquent en bonne partie par un respect insuffisant d'un certain nombre de règles de formation des concepts propres au management stratégique. Le système de formation

de ses concepts a en effet connu une densification progressive, ne conférant pérennité qu'aux productions suffisamment tardives.

2 – Logique et plan du chapitre

L'objectif d'une étude archéologique consiste à déterminer un ensemble de lois, propres au discours *stratégiste*, qui contraignent la génération de ces concepts multiples.

Pour établir ces concepts, le stratégiste aura dû respecter un « réseau enchevêtré de compatibilités et d'incompatibilités ⁸¹» conceptuelles, fait de « formes de déduction, de dérivation, de cohérence, mais aussi d'incompatibilité, d'entrecroisement, de substitution, d'exclusion, d'altération réciproque, de déplacement, etc ». Faire l'analyse archéologique des concepts, c'est décrire un tel réseau qui les précède et les engendre, que l'on peut appeler avec Foucault *organisation préconceptuelle* du discours. Nous allons tenter de mettre à jour tout ou partie de cette *organisation* à partir d'un matériau *stratégiste* limité dans le temps et dans l'espace, reflet de ce discours.

L'exposé de l'analyse archéologique va ici requérir des inventaires peut-être fastidieux. La mise à jour d'un système de formation des concepts passe en effet par une grille d'analyse extrêmement riche.

Il s'agit tout d'abord de mettre à jour les *composantes* de l'organisation préconceptuelle du discours. La méthode de Foucault invite à procéder à un tel inventaire selon trois grandes entrées (*formes de succession, formes de coexistence, procédures d'intervention*), totalisant pas moins de quinze composantes (par exemple : *types de dépendances* entre énoncés, *techniques de réécriture, champs de présence*, etc.), composantes pouvant elles-mêmes prendre des valeurs multiples, propres au discours analysé (par exemple ici, respectivement : *déclinaison, matrices, stratégie militaire de Clausewitz*).

A partir de cet inventaire des composantes, il s'agira ensuite de recenser les relations invariantes et obligatoires entre les valeurs qu'elles peuvent prendre. L'ensemble de ces relations formera un éventuel *système de formation des concepts*.

Le plan de ce chapitre sera ainsi :

- (A – la présente Introduction)
- B – Les composantes de l'organisation préconceptuelle
- C – Les règles de formation des concepts
- D – Permanence et densification d'un système

⁸¹ Cette citation et la suivante sont tirées de *L'archéologie du savoir*, pp. 80 et 83

B – Les composantes de l’organisation préconceptuelle

1 – Formes de coexistence

Nous allons ici recenser des ensembles d’énoncés que le discours stratégeste reprend à son compte pour générer ses concepts. Avec Foucault nous distinguerons trois grandes catégories de formes de coexistence : le *champ de présence*, le *champ de concomitance* et le *domaine de mémoire*.

- Le *champ de présence* regroupe des énoncés que le discours stratégeste s’approprie au premier degré, avec la valeur de vérité qui est la leur, dans un domaine d’origine identique ou connexe à la stratégie.
- Le *champ de concomitance* regroupe des énoncés qui ont valeur de vérité littérale dans d’autres discours et ne peuvent s’appliquer directement aux référents des énoncés stratégestes. Ils sont importés dans le discours stratégeste pour la commodité des analogies et des formalismes qu’ils offrent au créateur de concepts.
- Le *domaine de mémoire* regroupe des énoncés qui n’ont plus – et souvent de longue date - d’actualité dans aucun discours, mais présentent néanmoins un rapport de parenté avec les énoncés du discours étudié.

1.1 – CHAMP DE PRESENCE

La *mémoire des dirigeants* est un ingrédient essentiel du discours stratégeste, pour ne pas dire exclusif. Cela va de soi lorsqu’en de rares occasions le Directeur général stratège s’efforce de théoriser sa démarche [124]. C’est tout aussi évident pour les stratégestes d’emplacement plus classique. Ainsi, autant la parole des cadres subalternes peut servir de test à la diffusion des concepts stratégiques existants, autant la conception de ces concepts s’appuie exclusivement sur la lecture de l’histoire offerte par les seuls dirigeants. On a vu précédemment qu’avant l’irruption de l’objet *processus stratégique*, l’entreprise est une entité insécable qui se confond avec la Direction Générale⁸². Avec Ansoff, et les stratégestes du processus, les échelons subalternes sont pris en compte mais leur parole est récusée. Ainsi, ANSOFF [118] considère d’un côté les récits de Chandler ou de Sloan comme une source légitime de description du processus stratégique, et d’un autre côté il exclut les justifications énoncées par les différents managers fonctionnels. Il suspecte en effet ces derniers de ne refléter que leurs enjeux et expériences partiels et partiels. Par ailleurs, tout ce que pourraient avoir à formuler toute une foule d’acteurs, plus opérationnels, ou de rangs plus subordonnés dans l’entreprise, est intégralement passé sous silence :

⁸² cf. Chapitre I, §2.1

aucun concept de stratégie n'est produit à partir de leur parole ou de leurs supposés ressentis.

Micro-économie et *Macro-économie* classiques sont également présentes, sous deux registres bien opposés. Tandis que les données de la macro-économie sont invoquées avec parcimonie pour éclairer des comportements sectoriels et cycliques ([**41**], [**119**], [**182**], [**183**]), la théorie industrielle classique de la firme est fréquemment citée et réfutée par les stratégistes ([**117**], [**118**], [**119**], [**96**], [**190**], [**191**]).

L'économie industrielle, dont nous avons précédemment constaté le rôle crucial dans l'émergence du domaine d'objets *choix stratégique*, est admise à titre de vérité stratégique pour deux de ses contributions. La première est la *théorie de la croissance-profit* de Penrose, génératrice aussi bien de stratégies-types (anciennes [41], récentes [106]) que de justifications des processus stratégiques tournés vers la croissance externe ([96], [131]). La seconde est la théorie du pouvoir de monopole de Jacques Houssiaux, plus spécifiquement invoquée pour générer des stratégies-types ([41], [119]).

La théorie des *générations industrielles*, très analogue à celle des cycles de vie ou générations de *produits*, est citée, plus marginalement, comme vérité admise ([41], [131], [118]). La théorie de l'entrepreneur de *Schumpeter* fait également l'objet de quelques références([131], [87]).

1.2 – CHAMP DE CONCOMITANCE

Toute une série de champs disciplinaires nourrissent en permanence le discours stratégiste. Pour une partie d'entre eux, ce sont des vérités encore actives au sein du champ d'origine qui servent de modèle transférable ou de confirmation analogique aux énoncés stratégiste et nous les avons inclus dans le champ de concomitance.

En tout premier lieu on remarquera l'emploi d'analogies *mécanistes* en matière de stratégie. Cet emploi résulte en bonne partie du recours à l'économie industrielle, dont les modélisations mathématiques sont de tout temps empruntées à la mécanique (théories d'équilibre, formalismes lagrangiens...). Les métaphores mécanistes y sont nombreuses : « pressions », « énergie », « degré de liberté », « goulots d'étranglement », « inertie » sont employés par emprunt à l'économie industrielle ([41], [119]) ; de même, des notions physiques ou physico-chimiques (« masse critique », « synergie ») apparentées sont également très répandues ([34], [41], [96], [131]). On peut également observer des emprunts mécanistes du fait des métaphores du militaire *Clausewitz* (« composition des forces », « frottement ») [131]. L'ingénierie de la *résistance des matériaux*, enfin, fournit également son contingent de métaphores (« rupture des forces en présence », « structure », « poids » cohabitent ainsi dans [122]).

L'autre domaine d'emprunt majeur est le formalisme *cybernétique* avec lequel on modélise les processus stratégiques. On peut observer là une chaîne d'emprunts assez longue, puisque ce sont des psychologues empreints du behaviorisme propre à leur aire anglo-saxonne (Cyert et March) qui ont introduit ce genre de formalisme en matière de management, avant qu'il soit repris par ANSOFF [96]. La trace de la psychologie behavioriste est notamment décelable, chez ANSOFF, à travers la notion de *stimulus-réponse* utilisée pour décrire le comportement de couplage de l'entreprise à son environnement. On pourra remarquer parallèlement chez ANSOFF [118] une exploitation

quasi-électrotechnique de cette métaphore : les circuits d'information qu'il construit par ce formalisme adoptent des figures – circuit en parallèle, circuit en série – où le partage des flux et l'économie de leur intensité sont directement producteurs de concepts (« Processus novateur ») et de théories (théorie de la capture de *l'attention* des dirigeants).

Deux emprunts plus marginaux sont à signaler en fin de période : le formalisme de la *théorie des ensembles* ([141]), ainsi que la *théorie du traitement du signal* (notion de « niveau de bruit » [141]) qui convergent avec la cybernétique en théorie des systèmes.

Une partie du domaine militaire, enfin, opère au sein du discours stratégeste sur le mode de la concomitance et non seulement de la mémoire : c'est la théorie stratégique de *Clausewitz*, dont les enseignements de fond (supériorité de l'offensive sur la défensive, principe de concentration des forces, etc.) sont parfois transposés directement au management stratégique ([87], [136]). Mais, la plupart du temps, l'emprunt de termes militaires n'a plus grand chose à voir avec leur emploi d'origine et nous avons jugé plus pertinent de classer ces emprunts au sein du *domaine de mémoire* (cf. § 1.3).

1.3 – DOMAINE DE MEMOIRE

Nous classons dans cette catégorie un certain nombre de groupes d'énoncés caractérisés par leur déshérence au sein de leur domaine d'origine.

C'est le cas d'emprunts *biologiques* à valeur figurative et non explicative, qui s'opèrent via l'économie : notion de « cycle de vie » des produits, de « croissance » de l'entreprise, de « phases de vie » des professions que nous avons précédemment signalés. D'autres métaphores plus directes sont également à signaler : ainsi l'expression « branche morte » utilisée pour désigner des activités sans avenir pour l'entreprise [174], et promise à un bel avenir, si l'on songe au *dead wood* ultérieur de la matrice BCG.

Aux côtés de ce domaine proprement biologique, un certain nombre d'expressions renvoient aux *topoi* désuets du *darwinisme social* - survie du plus fort, élimination des faibles, métaphores animales ([46], [95]) - justifications classiques des positions libérales fréquemment présentes au sein des discours stratégestes.

Le statut d'un domaine *médical* est ambigu. Propre aux consultants, qui se positionnent volontiers en « médecins de l'entreprise » [139], le registre médical n'intervient pas au nom des vérités récentes de la médecine. On y relève en revanche un champ sémantique de la relation du thérapeute au malade (« mal », « chirurgien », « amputation » [106]) empreint d'une justification des souffrances et destructions infligées au nom d'un plus grand bien, telles les saignées des médecins de l'Ancien Régime.

La *théorie des jeux* ne fait pas l'objet d'emprunts directs : les « stratégies mixtes » des mathématiciens ne sont jamais citées. Elle ne fait donc partie ni du champ de présence, ni même du champ de concomitance du discours stratégiste. Toutefois, on peut interpréter le recours aux notions de « jeux » pour décrire des situations d'antagonisme comme un lointain écho des espoirs suscités par cette théorie [46].

Enfin, le domaine *militaire* est omniprésent à titre de pur domaine de mémoire : « état-major », « théâtre d'opérations », « offensive / défensive », « manœuvre », font partie du jeu de langage de tous les stratégistes.

1.4 PANORAMA DES FORMES DE COEXISTENCE

Ce premier recensement des composantes préconceptuelles peut être visualisé de la façon suivante :

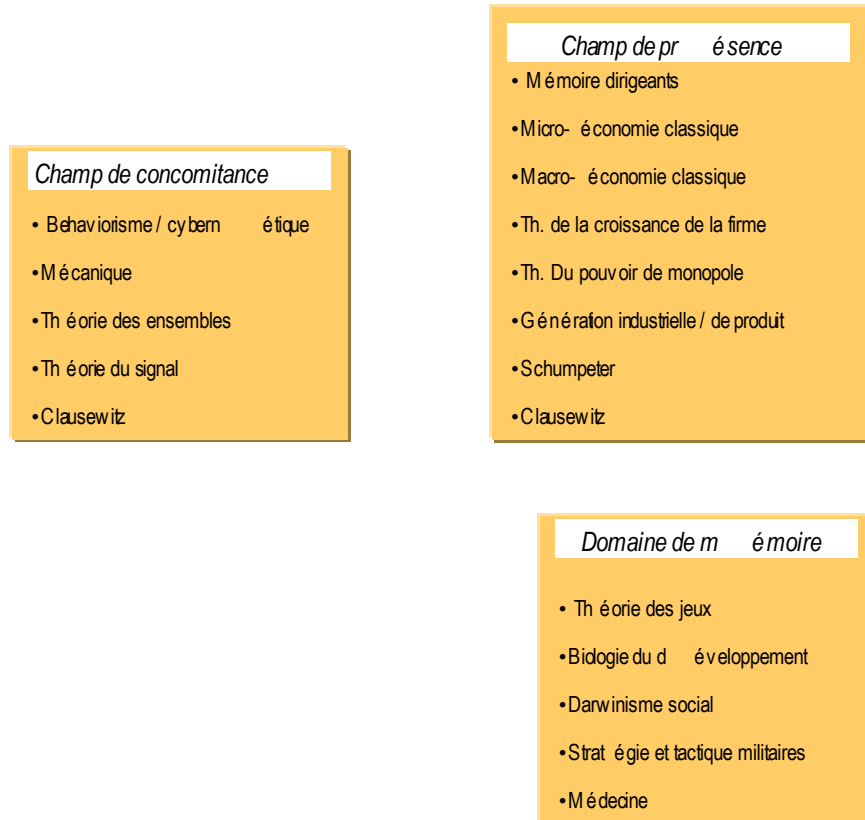


Figure 45 : Les formes de coexistence du discours stratégeste

2 – Formes de succession

Nous abordons avec les *formes de succession* un domaine de composantes préconceptuelles centré sur la texture même de chaque document stratégiste. Il s'agit de décrire la façon dont les énoncés stratégistes se succèdent les uns aux autres, selon trois points de vue :

- Les deux premiers sont relatifs aux micro-enchaînements entre énoncés successifs :
 - i. Le point de vue de l'ordre de succession ou *ordonnance des séries énonciatives* : existe-t-il des manières privilégiées de ranger les phrases, les thématiques, les propositions les unes après les autres lorsque l'on parle de stratégie ?
 - ii. Le point de vue de la nature de cette succession ou *type de dépendance des énoncés* (dépendance logique, esthétique, etc.) : le discours stratégiste suppose-t-il un type de lien spécifique entre énoncés ?
- Le troisième est relatif aux macro-enchaînements entre groupes d'énoncés qui dessinent l'architecture globale d'un texte ou d'un exposé :
 - iii. C'est le point de vue mixte (ordre et nature) de la succession à grande échelle des groupes d'énoncés ou *schéma rhétorique* : un exposé stratégiste doit-il respecter une architecture d'ensemble invariante, faite de macro-enchaînements stéréotypés, à l'instar par exemple d'une thèse de doctorat qui respecte d'ordinaire le schéma « historique – méthode – résultats – interprétation – généralisations » ?

2.1 - ORDONNANCE DES SERIES ENONCIATIVES

L'ordonnance chronologique du *modèle temporel naïf* est la forme de succession la plus élémentaire, sans être pour autant la plus répandue. Elle est adoptée par exemple pour rendre compte des différentes étapes observées d'un processus de fusion-acquisition ([123], [174]) ou pour relater un projet de planification d'entreprise [140]. C'est que le processus stratégique, par sa nature itérative, ne se prête pas à une description aussi directement chronologique, tandis que le choix stratégique s'expose plus facilement sous des modes intemporels. Les descriptions statiques d'univers de choix stratégiques par l'équipe Tabatoni [119] représentent la forme la plus poussée de tels *modèles atemporels* de succession des énoncés.

Ces modes de succession atemporels peuvent coexister avec leur envers : la *mise en récit* de phénomènes qui ne sont pas naturellement chrono-logiques. Ainsi, l'article auquel nous venons de faire référence prend-il la peine de constituer, par endroits, des récits dont l'entreprise est le personnage principal : l'entreprise laitière « n'a qu'assez peu de liberté à partir du moment où elle s'est engagée sur l'un ou l'autre des

deux systèmes de manœuvre... » ; dans le cas de l'automobile, « on augmente à la fois la solidité et les prix en renonçant à la gamme complète des modèles ; on conclut aussi des accords de distribution à l'étranger, ou on se cantonne dans le marché national » ; pour ce qui concerne le secteur de la forge-estampage, un département intégré « peut continuer à produire et vendre pour des marchés extérieurs à la firme absorbante [...] »

Néanmoins, toutes ces formes de succession, plus ou moins répandues, ne sont pas les plus remarquables. La forme de succession la plus caractéristique des textes stratégestes est en effet la *série concentrique* : du simple au complexe, du proche au lointain, du facile au difficile, du dirigeant d'entreprise à ses collaborateurs, c'est une série de cercles de rayons croissants que dessinent la plupart des exposés conceptuels et méthodologiques des stratégestes :

- Série d'agrégats de plus en plus volumineux dans la typologie qui, selon Charmont [89], mène du « one product business » au « conglomérat des conglomérateurs » ; même type d'enchaînement dans la description des stratégies d'entreprises de plus en plus grandes et diversifiées par Houssiaux [184].
- Série d'agrégats de plus en plus complexes dans la construction du concept de *systèmes de manoeuvres* en quatre strates de modèles économétriques par l'équipe Tabatoni [119]
- Série du proche au lointain dans la description d'options stratégiques faisant appel à des activités de plus en plus éloignées de celles de l'entreprise actuelle dans les nombreuses contributions consacrées à la diversification ([96], [159], [141], [124]) ; même ordonnancement lorsqu'il s'agit de décrire des processus stratégiques ou des sphères d'information de plus en plus larges ([157], [160]) ou encore des dispositifs de contrôle de ces processus de plus en plus englobants [146].

Les procédés d'ANSOFF [118] illustrent diverses variantes de ces séries concentriques, qui génèrent des concepts à travers une représentation stratifiée de l'entreprise⁸³.

2.2 – TYPES DE DEPENDANCE DES ENONCES

Les ordonnancements que nous venons de décrire recouvrent plusieurs types de liens d'énoncé à énoncé.

- Tout d'abord la *déclinaison* : entendons par là ce lien qui d'un énoncé à l'autre est celui du général au particulier, du genre à l'espèce, par analogie avec la série des flexions d'une langue qui, à un substantif donné, associent la série

⁸³ cf. *infra* le paragraphe *Stratifier*

de ses cas. Le caractère typologique et systématique des exposés stratégistes donne lieu à d'incessantes déclinaisons dont nous avons fourni *supra* plusieurs exemples en décrivant la forme de *série concentrique*.

- Ensuite la *combinaison* : entendons par là ce lien entre deux énoncés placés sur le même plan pour générer un concept d'ordre supérieur. Les typologies de choix stratégique ([24], [41.4]) et les couples (produits x marchés) fournissent aux stratégistes mainte occasion d'opérer ce type d'enchaînement.

D'autres types de dépendance, pourtant classiques dans nombre de champs structurés de savoir, s'avèrent marginalisés par les deux précédents :

- La notion de *causalité* est certes présente, mais la relation de causalité entre énoncés dessine rarement l'architecture des contributions stratégistes.
- Les enchaînements *hypothèse – vérification* ne sont produits que par des stratégistes universitaires pour une partie de leurs productions ([119], [120], [162]) , ce qui limite considérablement le poids de ce type de dépendance au sein du matériau.

- Les successions du type *assertion – critique* sont également peu abondantes. Pourtant, le discours stratégiste fait l'objet d'un degré non négligeable d'auto-réflexion : ainsi Gélinier [41], Taboulet [131], Ansoff([96], [118]), Tabatoni ([117], [189]) se prononcent sur le domaine de validité, les filiations, l'histoire et les limites de leur démarche. Mais il est rare que les propositions stratégistes fassent elles-mêmes l'objet de critique. Les précautions autocritiques prises par l'équipe Tabatoni [119] n'en apparaissent que plus remarquables⁸⁴.

2.3 – SCHEMAS RHETORIQUES

La plupart des écrits stratégistes de la période étudiée ont pour caractéristique de se consacrer pour une part importante à la définitions de concepts, ce qui peut être interprété comme un signe de faible maturité du management stratégique (concepts non stabilisés, diffusion limitée et donc faible compréhension tacite de ces concepts)

Le schéma rhétorique quasi-unique des écrits stratégistes est ainsi un schéma d'exposition, qui reproduit à plus grande échelle les structures d'enchaînement précédemment décrites entre énoncés : déclinaison, combinaison, selon une logique concentrique. Caractère concentrique qui ne peut du reste que favoriser la reproduction d'une même structure à toutes les échelles et donc expliquer ce redoublement.

Partant de là, trois schémas semblent monter en puissance, de façon non exclusive, au fil des années :

- Un cercle *axiomatisation->observation->induction*, par lequel le stratégiste définit puis déploie un jeu abstrait de concepts, suivi d'une formulation de ses observations à travers ce jeu de concepts et éventuellement d'un enrichissement de l'axiomatique initiale à partir de ces observations. Manifeste dans le cas de contributions universitaires précoces ([119], [186]), cette démarche s'impose dans leurs écrits tardifs, signe de maturité académique ([162], [161]).
- *L'encapsulation* du texte du stratégiste comme *contribution à une théorie plus vaste* et qui relève de champs disciplinaires académiquement reconnus. Evident à travers des formulations d'ANSOFF [118] et Tabatoni [119] - annonçant une théorie « complète » de l'entreprise qui prendra le relais de la micro-économie classique - ce schéma semble surtout le fait d'écrits créateurs de conceptualisations nouvelles en recherche de légitimité, telle la fondation de la *gestion stratégique* [141]. En effet,

⁸⁴ Autocritique exposée en détail dans la monographie consacrée à [119]

les tout derniers écrits stratégistes qui recourent à des concepts stabilisés ignorent ce schéma et s'en tiennent à des références strictement managériales ([**160**] à [**162**]).

- Le *systématisme dans l'application* des concepts, dont aucune déclinaison, aucune combinaison, n'est laissée de côté par le stratégiste dans son exposé. Absent des premiers écrits stratégistes français malgré son utilisation par Penrose [43], ce schéma est également le fait d'ANSOFF. Au fil du temps, les textes stratégistes français s'avéreront de plus en plus systématistes, situation qui semble se stabiliser dès le début des années 1970. C'est grâce au redoublement des enchaînements concentriques, par combinaison et déclinaison au niveau de la structure générale de leur *opus*, que les stratégistes parviennent à ce systématisme.

2.4 – PANORAMA GLOBAL DES FORMES DE SUCCESSION

Nous pouvons désormais visualiser l'ensemble des formes de succession privilégiées qui se dégagent du matériau archéologique :

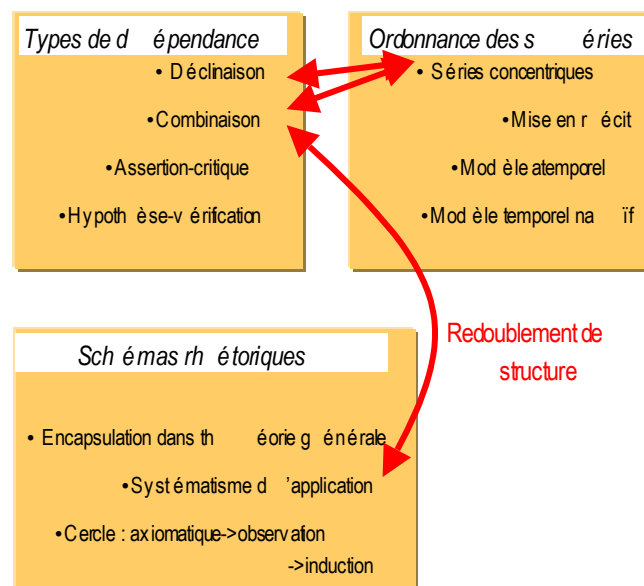


Figure 46 : Formes de succession du discours stratégiste

Nous y avons ici fait apparaître le redoublement macrostructural (schéma rhétorique) des enchaînements microstructuraux de déclinaison et combinaison en séries concentriques.

3 – Procédures d'intervention

Les *procédures d'intervention* entrent selon Foucault dans huit grandes catégories, que nous aborderons successivement :

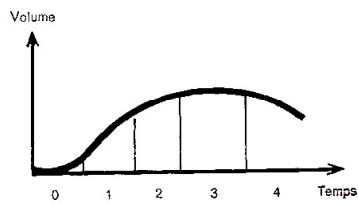
- Techniques de **réécriture**
- Méthodes de **transcription** des énoncés selon une langue plus ou moins formalisée et artificielle
- Modes de traduction des énoncés **quantitatifs en formulations qualitatives et réciproquement**
- Moyens utilisés pour faire **croître l'approximation des énoncés et raffiner leur exactitude**
- Manière dont on **délimite** à nouveau – par extension ou restriction – le domaine de validité des énoncés
- Manière dont on **transfère** un type d'énoncé d'un champ d'applications à l'autre
- Méthodes de **systématisation** de propositions qui existent déjà, pour avoir été formulés auparavant, mais à l'état séparé
- Méthodes de **redistribution** d'énoncés déjà liés les uns aux autres mais qu'on recompose dans un nouvel ensemble systématique

Certaines de ces procédures d'intervention valent pour elles-mêmes, en ce sens que leur fréquente utilisation par les stratégestes en fait des invariants du discours. D'autres procédures sont d'utilisation plus marginale mais méritent d'être signalées car elles entrent, superposées à des *formes de succession* ou des *formes de coexistence*, dans des règles invariantes de formation des concepts.

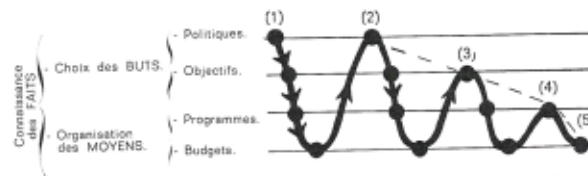
3.1 TECHNIQUES DE REECRITURE

On distinguera ici comme éléments remarquables différents types de figures.

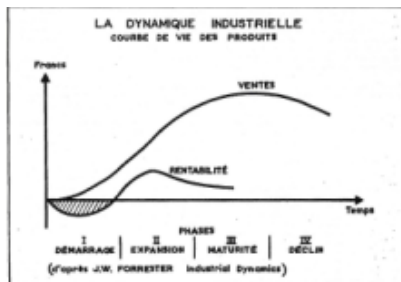
- *Figures linéaires* tout d'abord. Ce sont diverses courbes orientées dans le temps (cycle de vie des produits, de l'industrie, de l'organisation, génération industrielle) mais aussi selon d'autres critères hiérarchiques qui servent de support à la définition de toutes sortes de concepts. Certaines de ces figures ont été présentées au cours du chapitre I. Nous reprenons *infra* un échantillon complémentaire d'autres figures linéaires.



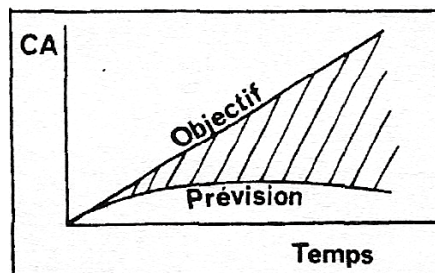
[41]



[41]



[131]



[124]

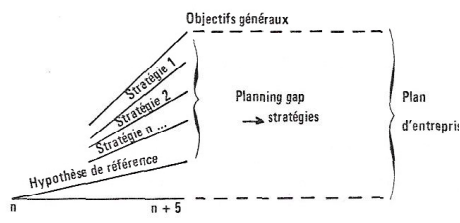


Figure 1. — Les différentes stratégies permettent de combler le « planning gap ».

[140]

Figures linéaires des
stratégistes

Figure 47 : Figures linéaires

- *Figures circulaires* ensuite, plus rarement utilisées. Ce sont par exemple les polygones de l'Ecole de guerre reprise par Bouquerel[**87**] ou l'hexagramme McKinsey utilisé par Barreyre [**161**] :

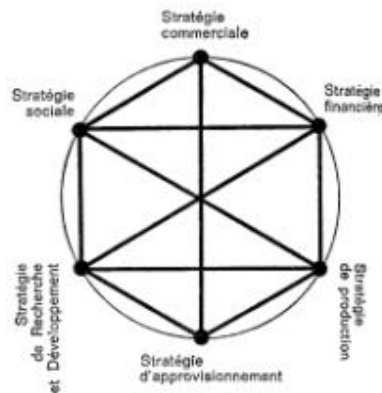


Figure 48 : hexagramme Mckinsey

- *Organigrammes*, parmi lesquels on peut distinguer : d'une part des topologies à bouclages et topologies sans bouclages ; d'autre part un style rectangulaire ancien et un style courbe plus récent :

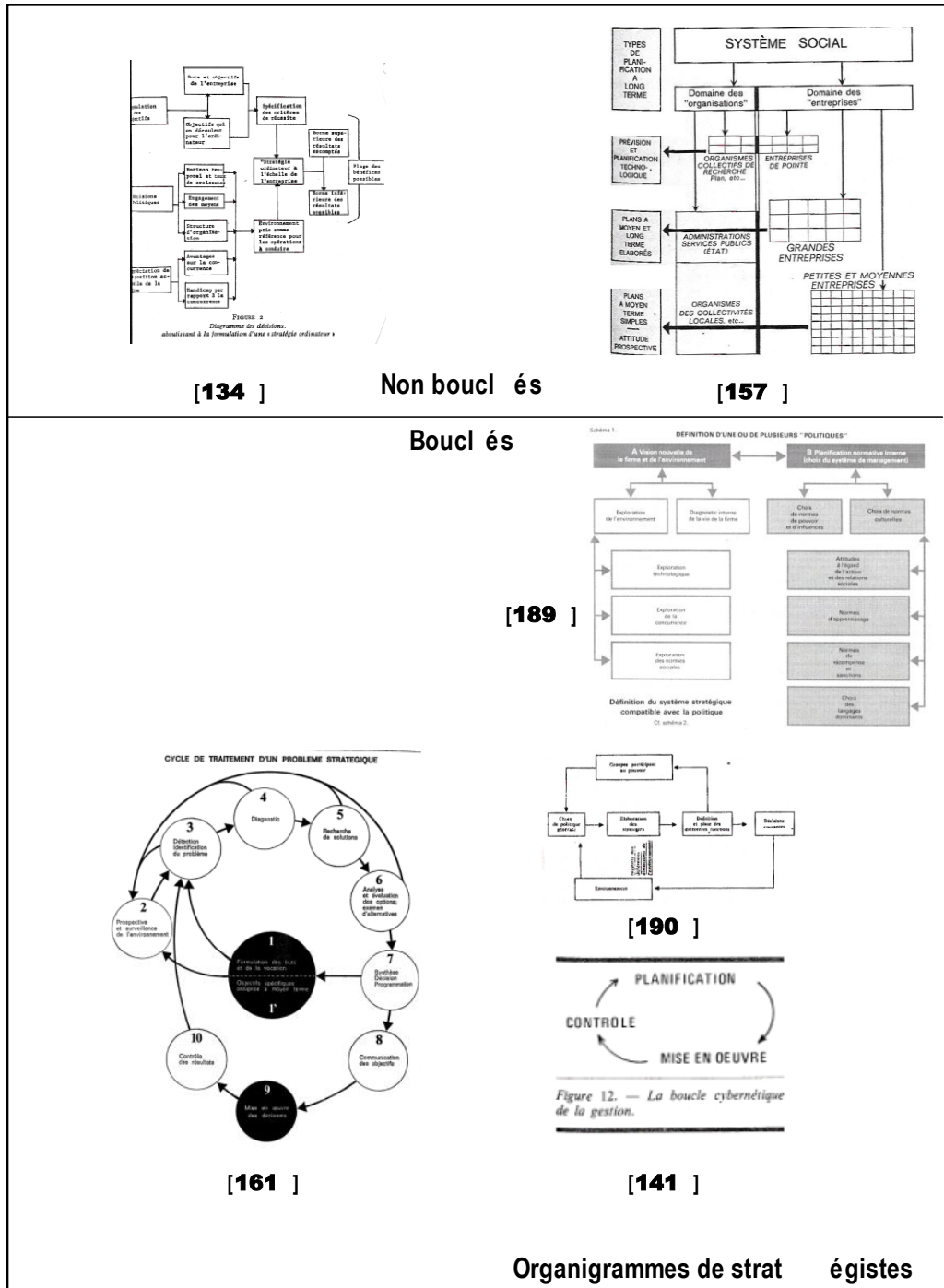
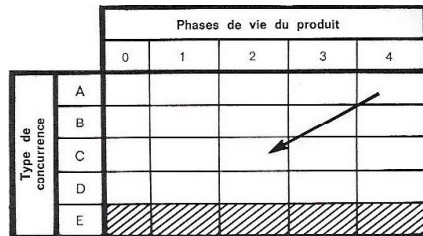
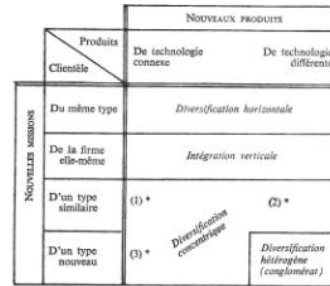


Figure 49 : Divers organigrammes de strat égistes

- *Matrices* enfin, construites dans un premier temps exclusivement autour de couples (produits x marchés), mais qui servent en fin de période à représenter des problématiques diversifiées :



[41]

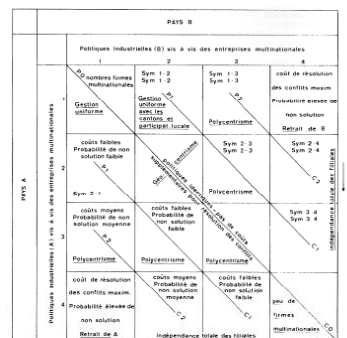


* (1) Distribution et technologie connexes.
* (2) Distribution connexe
* (3) Technologie connexe

FIGURE 7-2. — Vecteurs de croissance dans la diversification.

[96]

Matrices (produits x marchés)



difficultés croissantes pour les entreprises multinationales dans l'extension B
C0, C1, C2 : indicateurs des coûts de résolution des conflits.
P0, P1, P2 : indicateurs de la probabilité de non solution des conflits.

[186]

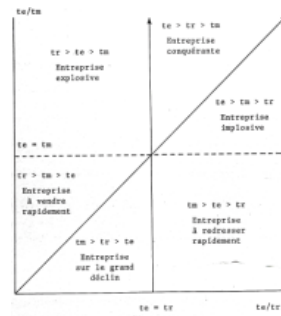
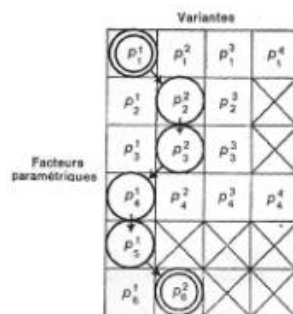


Figure 3. — Les 4 situations possibles.

[106]



[157]

		Esprit entrepreneurial	
Esprit de bonne gestion	Fort	Faible 3. Entreprises bien gérées à habitudes conservatrices	Fort 4. Entreprises à diversification galopante, mais sélectives des chemins rentables
	Faible	1. Entreprises bureaucratiques et conservatrices	2. Entreprises activistes à forte teneur d'aventures déficitaires

[95]

Autres figures matricielles

Figure 50 : Matrices de stratégies

3.2 - METHODES DE TRANSCRIPTION DES ENONCES DANS UNE LANGUE PLUS OU MOINS FORMALISEE ET ARTIFICIELLE

On retiendra ici trois éléments :

- La *mise en équations* mathématiques, permise par la micro-économie classique ([118], [119]) et l'utilisation de divers ratios ([106], [124]).
- La *créolisation* ou constitution d'un langage mixte empruntant ses termes à des éléments hétéroclites du champs de présence et de concomitance ([119] représente un exemple extrême de ce procédé).
- La création d'un langage propre aux univers conceptuels créés par les stratégestes ou *métalangage*. Les vocables de ces métalangages servent à désigner des catégories nouvelles obtenues par combinaisons. Elles apparaissent ainsi aux intersections produites par les représentations matricielles. Ce sont des métaphores inédites (panthère et éléphant de la matrice [95]) ou, le plus souvent des néologismes. On peut ainsi noter les métalangages suivants :
 - Diversification *horizontale, verticale, concentrique, hétérogène* [96]
 - Gestion *uniforme, géocentrisme, polycentrisme* [186]
 - Entreprise *implosive, conquérante, explosive* [106]

Noter que les catégories de la plus récente matrice BCG (*vache à lait, vedette, poids mort, dilemme*) relèveront d'un procédé de métalangage tout à fait identique.

3.3 – METHODES DE TRADUCTION DES ENONCES QUANTITATIFS EN FORMULATIONS QUALITATIVES ET RECIPROQUEMENT

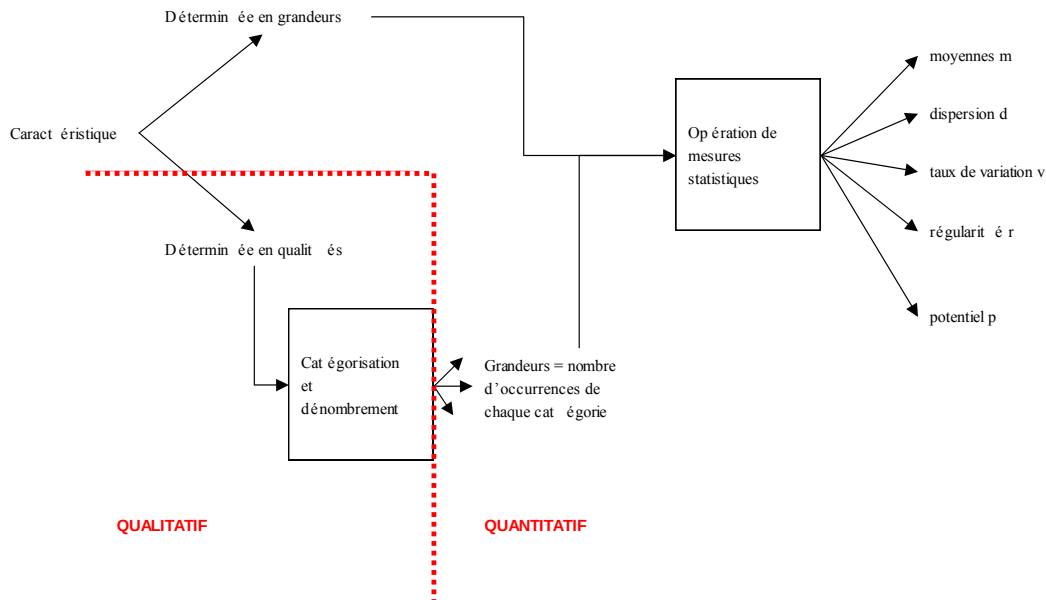
Deux procédés principaux sont relevés : la *statistique* d'une part et la constitution de *métriques* – parfois arbitraires – d'autre part.

La statistique est le support fréquent d'un va et vient entre qualitatif et quantitatif permettant d'extraire des catégories, parfois imprévues, d'ensemble de données floues et multiples. C'est la pratique classique des dépouillements de questionnaires qui sert de support à une quantification des observations, aussi bien de la part des universitaires [162] que des consultants [63].

Il arrive tout aussi souvent que le stratégeste soit amené à quantifier le qualitatif afin d'offrir des échelles de comparaison commodes entre des entités a priori incommensurables. Une catégorisation plus ou moins arbitraire en classes [119] ou l'introduction de métriques *ad hoc* (telle la

« sévérité » d'une réglementation [**186**]) permet d'introduire une échelle de comparaison quantitative ou, du moins, une relation d'ordre total.

L'article de l'équipe Tabatoni consacré aux *contraintes stratégiques* [119] rend ainsi toutes sortes de facteurs commensurables en un jeu de grandeurs homogènes, à l'aide de mesures statistiques. Ces mesures statistiques peuvent en effet s'appliquer, outre aux variables naturellement quantitatives, à des paramètres qualitatifs grâce à un détournement formel : on découpe des caractéristiques initialement qualitatives



en différentes classes d'appartenance, puis on évalue l'effectif de chacune des classes pour en tirer une mesure statistique (cf schéma ci-dessous).

Figure 51 : La conversion qualitatif->quantitatif par l'équipe TABATONI [119]

Le procédé de la *métrique* consiste à introduire une grandeur, souvent mal définie mais néanmoins mesurable dans sa longueur, pour décrire des phénomènes qui se prêtent parfois difficilement à description quantitative. Ce procédé donne naissance à toutes sortes de quantifications : exotiques pour certaines, tels le « degré de sévérité d'une réglementation nationale » [186], le « degré d'attention accordée par les dirigeants à la stratégie » [118], plus crédibles pour d'autres mais néanmoins réductrices, tels le degré de saturation de la gamme ou l'intensité de la recherche [41.4].

3.4 – MOYENS UTILISÉS POUR FAIRE CROÎTRE L'APPROXIMATION DES ÉNONCÉS ET RAFFINER LEUR EXACTITUDE

Le discours stratégiste combine en permanence exactitude des lois et approximation de leurs domaines de validité. Les descriptions du paragraphe 3.2 et 3.3 ont été ainsi l'occasion de mettre en exergue, d'un côté de multiples typologies donnant lieu à des lois, et d'un autre côté des opérations de catégorisations subreptices, des quantifications opaques.

Deux procédés principaux sont à relever : la *découpe en divers processus ou domaines de gestion* d'un côté et l'*amplification mécaniste* de l'autre.

3.4.1 – Découpe en processus / domaines de gestion

L'adoption de *découpes en processus* stratégiques⁸⁵ ou en différentes catégories de gestion ([141], [161]) est le plus répandu des procédés de cet ordre. La principale source d'approximation tient à ce qu'il s'agit là d'opérations d'abstraction poussée. On ne peut prétendre en effet représenter ainsi la totalité des décisions prises dans l'entreprise et encore moins affirmer qu'elles entrent toutes sans ambiguïté dans l'une ou l'autre des catégories de la découpe. Mais cette dimension d'abstraction n'apparaît pas de prime abord, car elle s'appuie en premier lieu sur un langage apparemment ordinaire. Ainsi ANSOFF déclare ne produire qu'une théorie de la *décision*. Derrière la banalité du mot s'est ainsi opérée une importante réduction.

Ces opérations d'abstraction aboutissent à des jeux de langages qui, pour utiliser un vocabulaire de base banal (*décision administrative, opérationnelle, stratégique*), n'en créent pas moins un univers si abstrait qu'il devient alors possible de l'affecter de propositions fort exactes. Pour résumer, on pourrait dire que, sur la plupart des organigrammes de processus, à l'instar des schémas électriques d'ANSOFF, **des connexions dessinent une topologie exactement définie entre des nœuds de réseau approximativement définis**⁸⁶.

Il n'est pas étonnant, du reste, que des stratégestes se soient, en fin de période, posé la question du contrôle du processus stratégique lui-même [146]. En effet, une exactitude normative très grande, dont certains schémas d'ANSOFF représentent un exemple extrême (voir la représentation ci-dessous extraite de [96]), ne peut se faire qu'au prix d'une difficulté de mise en œuvre tout aussi grande⁸⁷.

⁸⁵ L'ensemble des écrits consacrés au processus de décision stratégique, soit plus de 90% du matériau archéologique, recourt à cette démarche. Aussi, nous ne restituerons pas ici une liste exhaustive de références.

⁸⁶ Il va de soi qu'une telle description des effets de langage ne préjuge en rien, par ailleurs, du degré d'exactitude avec lequel ces schémas dénotent leur référent (totalité des interactions réelles dans l'entreprise).

⁸⁷ Et ceci même si le caractère réducteur de la démarche est assumé par le stratège, cf.note précédente.

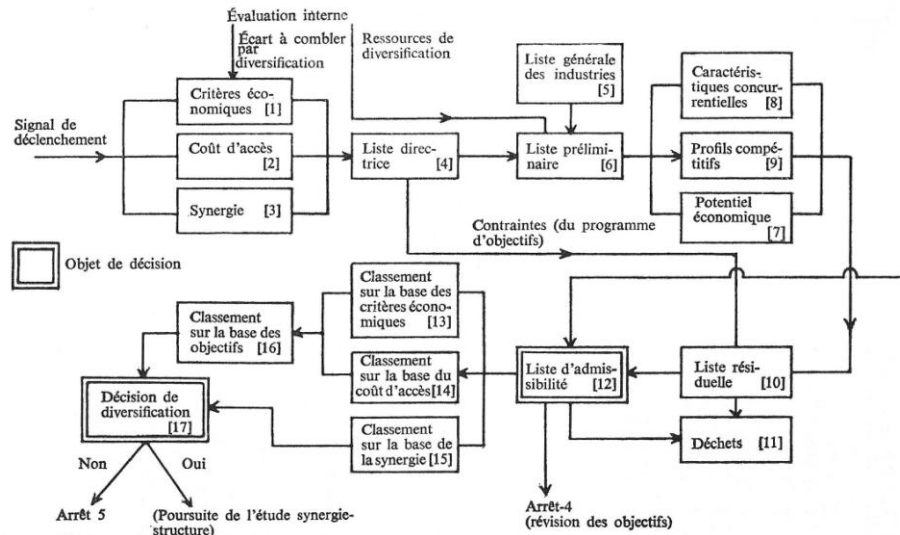


FIGURE 8-3. — Flux des décisions dans l'évaluation externe.

Figure 52 : Un schéma normatif d'ANSOFF [96]

3.4.2 – Amplification mécaniste

Dans un autre domaine, l'économie industrielle importe dans le management stratégique une *amplification mécaniste* des intuitions du stratégeste et lui offre ainsi la possibilité de formuler avec plus de précision l'articulation de sa pensée. Ce procédé que nous avons décrit dans la monographie consacrée à [119], peut tout aussi bien s'appliquer à la théorie de Penrose [43] ou à celle du pouvoir de monopole de Houssiaux [19], et se disséminer dans l'ensemble des concepts accompagnant le domaine du choix stratégique.

- Une première étape consiste à créer, par abstraction / approximation, une « réalité économique » en choisissant un certain nombre de variables descriptives, et en créant, si nécessaire, des catégories aux contours relativement flous (« degré de spécialisation », caractère « plus ou moins dépendant »...).
- Une deuxième étape consiste à produire une articulation la plus exacte possible entre les objets logiques et les grandeurs ainsi constituées, d'où émergent des conclusions partiellement contre - intuitives et plus précises dans leur formulation et leur domaine de validité que la seule intuition des acteurs de terrain.
- Finalement, à partir d'approximations initiales qui sont celles des sources d'information des économistes, une articulation plus systématique et plus rigoureuse de ces intuitions a permis de déboucher sur des conclusions plus précises et plus nombreuses. On pourrait considérer que l'appareil ainsi construit est un *amplificateur de réalité* qui permet d'explicitier plus avant les conséquences des approximations construites par le « terrain » à partir des objets disponibles dans l'univers mental des acteurs. Sans remettre en cause la construction initiale de ces objets, qui est par ailleurs contestable (des variables sociologiques, psychologiques, pourraient être opposées à cette construction) on en consolide l'ensemble en explicitant leurs solidarités logiques et en circonscrivant leurs zones de contradiction.

Que l'on ne s'y trompe pas : l'amplification ne réside pas à proprement parler dans l'existence d'un mécanisme d'articulation, mais dans le contraste entre le flou des catégories d'une part, et la précision des articulations greffées sur ces catégories d'autre part. Nous aurons en effet l'occasion de revenir infra sur cette notion d'articulation, mais sous une autre dimension (§C-2.2).

3.5 – MANIERE DONT ON DELIMITE A NOUVEAU – PAR EXTENSION OU RESTRICTION – LE DOMAINE DE VALIDITE DES ENONCES

Nous retiendrons ici deux procédures d'universalisation des énoncés, hétérogènes et non exclusives : la *métonymie* et le *fétichisme statistique*.

3.5.1 – Métonymie

La *métonymie*, figure de style classique - consistant à désigner un tout par sa partie, un contenant par son contenu, etc.- est le fait de toutes sortes d'opérations implicites d'induction. Là où seul un exemple ou un échantillon restreint d'entreprises constitue le cas à partir duquel une loi générale pourrait être extrapolée, on adoptera des désignations génériques comme « l'entreprise », « la direction générale », par lesquelles l'extension du dénoté est indéterminée. Une expression comme « L'entreprise » ne permettra ainsi plus de savoir si l'on désigne par là soit un groupe restreint d'entreprises auxquelles le cas précédemment décrit est applicable, soit toutes les entreprises existantes, soit encore un idéal-type abstrait.

Cette procédure est omniprésente au sein du matériau étudié. Nous nous contenterons de renvoyer ici à trois exemples contrastés pour l'illustrer : métonymie de « l'entreprise du secteur » dont la dénotation oscille entre un échantillon restreint et la totalité des entreprises désignées [119], métonymie de « l'entreprise » en général, désignant un idéal-type mais dénotant toute entreprise [106], métonymie de la « grande entreprise » au dénoté incertain chez ANSOFF [96] (l'entreprise dont il est issu : Lockheed ? les grands groupes américains ? toute entreprise existante ? une entreprise idéale ?).

3.5.2 – Le fétichisme statistique

Le *fétichisme statistique* est ce procédé par lequel un certain nombre de faits déclaratifs (« un certain nombre d'entreprises ont déclaré que A ») sont implicitement désignés comme des phénomènes objectifs et généralisés (X% de toutes les entreprises existantes font A). Le meilleur appareillage statistique des Etats-Unis explique le recours fréquent à ce procédé : les résultats statistiques américains sont colportés en France faute d'arguments disponibles localement. Ce dernier phénomène est loin de toucher le seul champ stratégique ([131], [63], [37]).

3.6 – MANIERE DONT ON TRANSFERE UN TYPE D'ENONCE D'UN CHAMP D'APPLICATIONS A L'AUTRE

Les exemples dans lesquels nous avons puisé pour décrire les *formes de coexistence*⁸⁸ du management stratégique peuvent être exploités au titre des procédures de transfert. C'est une comparaison implicite entre éléments du champ d'importation et du champ stratégique qui sert de support à ce type de transfert, comparaison condensée la plupart du temps en *métaphore*. Les métaphores militaires (état-major, manœuvre, attaque), mécanistes (« énergie », « pression », « contrainte »), biologiques au sens large (« croissance », évolution, survie) ou encore électro-cybernétiques (flux de décisions) peuplent ainsi l'ensemble du matériau étudié. Elles relèvent soit d'une importation indirecte, via un champ

⁸⁸ Cf. §1.1, 1.2 et 1.3

médian comme l'économie industrielle, laquelle est porteuse de mécanisme et de bio-darwinisme, soit d'une importation directe, soit encore des deux à la fois.

L'effet de structure induit par ces procédures de transfert va toutefois au-delà de ce que permettrait la simple métaphore. Les stratégestes créent et font fonctionner leurs concepts via des figures macrostructurales⁸⁹ qui enchaînent des séries de métaphores en ensembles *allégoriques*. C'est alors la macro-structure de ces allégories qui offre au stratégeste la possibilité de produire des concepts stratégiques structurants à grande échelle.

Tout un ensemble des concepts d'ANSOFF est construit de cette manière. L'importation d'un domaine électro-cybernétique via le behaviorisme de Cyert & March débouche sur une allégorie électrique de l'entreprise, qui soutient l'ensemble de son discours. Cette allégorie ne manque pas d'épaisseur. Ainsi, certaines propriétés issues du champ de la théorie des circuits électriques sont exploitées directement dans le champ du management par ANSOFF.

On remarquera par exemple [118] la mise en regard des figures électriques bien connues du circuit parallèle et du circuit série pour dénoter deux types bien contrastés d'insertion de la décision stratégique dans le fonctionnement général de l'entreprise :

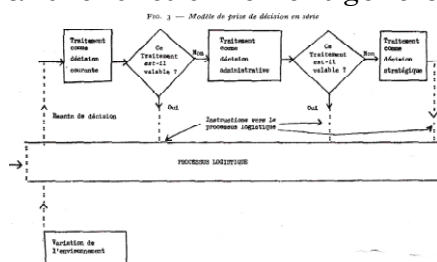


Figure 53 : Circuit série et circuit parallèle selon ANSOFF [118]

Les diverses métaphores d'ANSOFF s'insèrent ainsi dans une macrostructure allégorique dont la fonction de transfert est triple :

- transfert de typologies (schémas en série / schémas parallèle)
- transfert de théorie (théorie de la commande : il suffit d'intervenir de façon limitée aux bons points de commande pour déclencher et orienter une dynamique immanente au circuit)

⁸⁹ Nous distinguerons avec les spécialistes de rhétorique et de poétique les figures microstructurales qui, telles la métaphore et la métonymie, n'opèrent qu'au niveau d'un petit groupe de signes, des figures macrostructurales qui, telle l'allégorie, opèrent au niveau d'un fragment de discours beaucoup plus vaste. L'allégorie est typiquement construite en enchaînant une suite de figures microstructurales. Cf Aquien et Molinié, *Dictionnaire et rhétorique et de poétique*

- Suspension d'un paradigme préexistant (passer d'une analyse centrée sur les personnes et leur hagiographie à une analyse centrée sur des opérations)

L'allégorie d'ANSOFF s'avère particulièrement féconde en ce qu'elle mêle des fonctions de transfert macro-structurales à des fonctions micro-structurales. Transferts d'autant plus riches qu'ils s'accompagnent, grâce au caractère composite de l'allégorie, d'autres fonctions préconceptuelles.

Ainsi, outre une série de métaphores, les représentations en circuit d'ANSOFF intègrent simultanément un procédé d'extension du domaine de validité des énoncés : le tracé de divers « flux » opère simultanément par métaphore électrique et métonymie du contenant au contenu.

En effet, on ne peut que constater, sur les figures présentées *supra*, l'hétérogénéité voire l'incommensurabilité a priori des « fluides » de circulation au sein des divers processus :

- Ressources de l'entreprise côté processus logistique
- Information côté gestion.
- Indétermination du « fluide » côté environnement, branché ici sur un processus dont le substrat est fait de « ressources » et au paragraphe suivant sur la circulation d'informations que constituent les processus de gestion.

Pourtant, établir une économie de l'attention des dirigeants, comme le fait ANSOFF, suppose bien sur une additivité de ces flux, sans quoi les notions de circuit parallèle et de circuit série n'auraient aucun sens dans le champ stratégique. Seule l'indétermination de ces « flux » les rend producteurs de concepts. **L'ambiguïté métonymique offre ainsi une transgression : créer une identité de substance pour en tirer des grandeurs mutuellement commensurables**⁹⁰.

Enfin, on pourra remarquer, dans le cas d'une allégorie spatialisante comme celle du circuit d'ANSOFF, un procédé d'*homotopie*. Nous entendons par ce terme emprunté à la géométrie un transfert de voisinage spatial : les positionnements relatifs des éléments d'un champ A sont transférés dans un champ B par relation d'homotopie s'ils conservent leurs positionnements réciproques. Dans le cas d'ANSOFF, on peut constater une *homotopie* entre la logique des grades de l'entreprise et celle des divers flux de décision. L'avantage premier de l'homotopie réside certainement dans l'effet d'intelligibilité ainsi produit. Surajouté aux autres procédures de transfert simultanément présentes, il confère à l'allégorie d'ANSOFF une densité sémiotique inégalée, qui est peut-être l'une des clés du succès de ce dernier.

3.7 – METHODES DE SYSTEMATISATION / DE REDISTRIBUTION

Nous regroupons ici deux composantes préconceptuelles de Foucault. La *méthode de systématisation* est un traitement réservé à des « propositions qui existent déjà, pour avoir été formulées auparavant, mais à l'état séparé », tandis que la *méthode de redistribution* s'applique, elle, à « des énoncés déjà liés les uns aux autres »⁹¹ dans un système précédent. En quelque sorte, les méthode de redistribution ne sont qu'un variant particulier des méthodes de systématisation : ce sont des re-systématisations d'énoncés précédemment rassemblés au sein d'un système différent. Il ne nous a pas semblé utile d'appliquer cette distinction à notre matériau d'étude, la plupart des corps d'énoncés systématisés par les stratégestes étant rarement « vierges » de toute systématisation première.

On désigne usuellement par *système* « un ensemble d'éléments, matériels ou non, qui dépendent réciproquement les uns des autres de façon à former un tout *organisé*⁹² ». Nous retiendrons quant à nous deux moments principaux de la constitution d'un tel « tout » qui est « organisé ». Tout d'abord un moment *régressif* ou analytique, qui consiste pour les stratégestes à décomposer leurs notions premières en composants plus élémentaires encore, se prêtant de manière souple à divers

⁹⁰ Remarquer l'homologie entre cette opération de *commensuration* et celle qu'offre l'évaluation financière sur tous les paramètres de décision d'entreprise, y compris stratégiques.

⁹¹ Citations déjà reprises en section 1 de la thèse, chapitre I, paragraphe B/2.3.1.3

⁹² Définition extraite du classique *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* d'André Lalande [248]

assemblages potentiels. Ensuite un moment *progressif* ou totalisant, qui consiste à établir, selon un corps limité de règles, tous les assemblages possibles et générer ainsi une totalité organisée. L'utilisation quotidienne du vocable « systématique » (« mon voisin omet toujours de me saluer le matin, c'est *systématique* ») ne recouvre que ce second moment.

Les procédures de systématisation des stratégestes englobent toujours au moins un moment régressif et au moins un moment progressif.

3.7.1 – Procédures régressives

Les procédures de systématisation régressives utilisées par les stratégestes sont de deux sortes : 1°) une procédure classique de *segmentation*, et 2°) une procédure tout à fait spécifique que nous appellerons *réduction catégorématique*.

La procédure classique de *segmentation* s'observe dans toutes sortes de concepts générés par classements (générations industrielles, phases de vie de produits, seuil ou masse critique, catégories de décision, secteurs industriels) que nous avons amplement décrits précédemment.

La *réduction catégorématique* est avant tout le fait des divers tableaux et matrices dont usent les stratégestes pour générer leurs concepts. Nous allons l'exposer pas à pas.

Tout d'abord, comparons deux manières de présenter un même jeu de concepts créés autour de la notion de diversification.

Voici une disposition linéaire adoptée par Jean Meyer [159] :

	Stratégies					
	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)
<i>Points-clé</i>	<i>Spécialisation</i>	<i>Diversification horizontale</i>	<i>Diversification verticale</i>	<i>Diversification concentrique</i>	<i>Conglomérat</i>	<i>Congenerique</i>
<i>Principe</i>	Marché limité Un produit ou une gamme limitée	Gamme de produits plus ouverte qu'en (I)	S'ouvrir en Amont et en Aval	Généralisation de la stratégie (II) Diversification <i>mar- ché</i> Diversification <i>pro- duit</i>	Tous azimuts	Constituer un en-semble diversifié mais avec de forts liens commerciaux
<i>Ra is ons d'adoption</i>	Faiblesse des moyens Leadership sur un point précis Développement	Meilleur équilibre Synergie commer- ciale Développement	Obligation techni- que Réduction des coûts Constitution d'une citadelle	Développement Appuis réciproques des différents sec- teurs Dispersion des ris- ques	Croissance Sécurité Meilleur emploi et mobilité du capi- tal	Les mêmes qu'en (V) et qu'en (II)
<i>Problèmes éventuels</i>	L'entreprise peut se trouver le « dos au mur » Saturation du Mar- ché	Les mêmes qu'en (I) mais en moins dra- matiques	Limitée à certaines branches Toute récession s'étend à l'ensem- ble du système	Suppose une taille importante Risques d'erreurs par suite d'engage- ment dans des sec-	Repose sur l'éva- luation boursière Pas de ligne direc- trice Méfiance de l'Etat	Repose sur l'éva- luation boursière Méfiance de l'Etat

Figure 54 : Disposition linéaire des options stratégiques par Meyer [59]

On y reconnaît six *catégories* de stratégies disposées l'une à la suite de l'autre, nombre élevé qui ne manquera pas de porter l'attention du lecteur

à la limite de la saturation, s'il veut mémoriser à la fois cette vision d'ensemble et la nature de chacune de ces six stratégies⁹³.

⁹³ Est-il besoin de rappeler ici que l'on sait, depuis Miller, que le cerveau humain est rarement capable de mémoriser des séries de plus de sept termes (cf. l'ouvrage *Le nombre magique sept*) ?

Regardons maintenant la disposition proposée par ANSOFF [96] pour décrire pratiquement le même jeu d'options stratégiques :

		NOUVEAUX PRODUITS	
Clientèle	Produits	De technologie connexe	De technologie différente
NOUVELLES MISSIONS	Du même type	<i>Diversification horizontale</i>	
	De la firme elle-même	<i>Intégration verticale</i>	
	D'un type similaire	(1) *	(2) *
	D'un type nouveau	(3) *	<i>Diversification hétérogène (conglomérat)</i>

* (1) Distribution et technologie connexes.

* (2) Distribution connexe

* (3) Technologie connexe

FIGURE 7-2. — Vecteurs de croissance dans la diversification.

Figure 55 : Disposition matricielle des options par ANSOFF [96]

Cette disposition matricielle présente l'avantage d'offrir une mémorisation beaucoup plus simple des options stratégiques proposées. En effet, pour être capable de reconstituer les six options stratégiques ici recensées, il suffit de retenir des séries de données de longueur plus courte :

- La série des deux valeurs prises par la dimension produits : 1°) de technologie complexe et 2°) de technologie différente
- La série des nouvelles missions de l'entreprise : 1°) du même type, 2°) de la firme elle-même, 3°) d'un type similaire, 4°) d'un type nouveau.

Nous appellerons *catégorèmes* les différentes valeurs de ces séries de taille réduite qui engendrent une série de taille supérieure, par analogie avec l'emploi du vocable de théorème (plusieurs *théorèmes* engendrent une *théorie*)⁹⁴. L'opération qui consiste à mobiliser un nombre réduit de catégorèmes pour décrire un nombre plus grand de catégories sera appelée *réduction catégorématique*.

⁹⁴ Ajoutons que la notion philosophique de *catégorème* rejoint pour partie cet emploi : les mots catégorématiques sont « ceux qui ont un sens par eux-mêmes, et ne sont pas seulement la marque d'une relation entre des termes significatifs. » (*Vocabulaire philosophique* de Lalande). On oppose classiquement à la qualification de *catégorématique* celle de *syncatégorématique*, laquelle s'applique à des éléments linguistiques n'ayant de signification accomplie que s'ils sont appliqués à des termes catégorématiques. (cf. [249], cf. [250], qui confirment tous deux cet emploi).

Il est important de remarquer que, tandis que les catégories créées par les stratégestes relèvent d'un jeu de langage technique (« diversification concentrique » d'ANSOFF [118], « entreprise implosive » de Bijon [106]), les catégories générateurs sont quant à eux formulés en langage ordinaire (client, marché, mission, technologie, taux, etc.). La *réduction catégorématique* se produit alors simultanément à la création de *métalangage*⁹⁵, dont elle constitue une sorte d'envers.

3.7.2 – Procédures progressives

Deux procédures progressives ont été observées : la *combinatoire* et l'*extrapolation*.

La *combinatoire* consiste à effectuer *toutes* les combinaisons possibles des valeurs prises par divers paramètres. Elle est présente à divers degrés dans le cas des représentations matricielles, telle la matrice d'ANSOFF précédemment citée⁹⁶ et l'ensemble des matrices que nous avons reproduites au sein du paragraphe 3.1 *supra*.

L'*extrapolation* consiste à effectuer une première combinatoire sur un couple de dimensions privilégiées, puis à étendre cette logique combinatoire à un nombre de dimensions plus élevées. Procéder en deux temps présente l'intérêt de valider la logique d'une certaine typologie dans un domaine restreint, qui se prête à représentation matricielle, avant de l'étendre à un domaine étendu de (n) dimensions, qui n'aurait pas permis ce genre de représentations.

Ainsi, la matrice Houssiaux [186], que nous avons reproduite *supra*, permet-elle d'établir une première typologie à deux dimensions, relative aux politiques industrielles de deux pays distincts.

TABLEAU III
Type des stratégies suivant les divergences entre politiques industrielles

LISTE DES SITUATIONS	TYPE D'ORGANISATION RETENUE
1 - 1	— gestion uniforme ; centralisation ; <i>ethnocentrisme</i> ,
2 - 1, 2 - 2, 1 - 2	— gestion uniforme avec exception ; centralisation avec réseaux d'information : <i>géocentrisme</i> ; direction centrale cosmopolite,
1 - 3, 2 - 3, 3 - 3, 3 - 2, 3 - 1	— gestion décentralisée avec information et sous-contrôle des résultats ; <i>polycentrisme</i> ; faible importance du centre de décision multinationale qui est cosmopolite,
1 - 4, 2 - 4, 3 - 4, 4 - 4, 4 - 3, 4 - 2 et 4 - 1	— peu d'entreprises multinationales ; <i>indépendance totale des filiales</i> ; absence d'un centre multinational de contrôle ; développement des intérêts minoritaires et des associations.

Figure 56 : Combinatoire première de Houssiaux [186]

⁹⁵ Procédé décrit au § 3.2

⁹⁶ ANSOFF ne fait d'ailleurs pas preuve de systématisme maximal avec cette matrice-ci, puisqu'il n'a pas combiné la dimension *technologie* avec les deux premières valeurs de la dimension *clientèle*.

Cette matrice n'est cependant que le préambule d'une typologie de stratégies multinationales plus vaste, extrapolée à 25 pays⁹⁷ :

		nombre de pays suivant ces politiques	type de stratégie et extension de l'entreprise			
			gestion uniforme	géocentrisme	polycentrisme	intérêts minoritaires
types de politiques industrielles par ordre de sévérité croissante	1	12	oui	oui	non	non
	2	8	non (peut-être)	oui	oui	non
	3	5	non	non (peut-être)	oui	oui
	4	10	non	non	non (peut-être)	oui
stratégies possibles	a		x	x		x
	b				x	x
	c					

Stratégie a : géocentrisme de principe, plus des intérêts minoritaires et filiales indépendantes dans certains pays

Stratégie b : ethnocentrisme de principe, plus intérêts minoritaires avec indépendance des filiales dans certains pays

Stratégie c : polycentrisme

Figure 57 : Combinatoire extrapolée de Houssiaux [186]

Une telle méthode d'extrapolation ne nous livre pas un ensemble fini de combinaisons achevées, mais l'algorithme permettant d'engendrer à volonté une typologie non finie. Ses implications en matière d'argumentation (domaine de validité, standardisation des réponses) diffèrent largement de la combinatoire finie et débouchent sur un système de catégories *ouvert* et non *fermé*. L'extrapolation est beaucoup moins répandue que la combinatoire finie au sein du matériau archéologique étudié.

⁹⁷ Se reporter à la monographie pour plus de détail sur le sens de ces options stratégiques

3.8 – PANORAMA GLOBAL DES PROCEDURES D'INTERVENTION

L'ensemble des procédures d'intervention que nous avons relevées au sein du matériau archéologique principal entre dans le diagramme suivant :

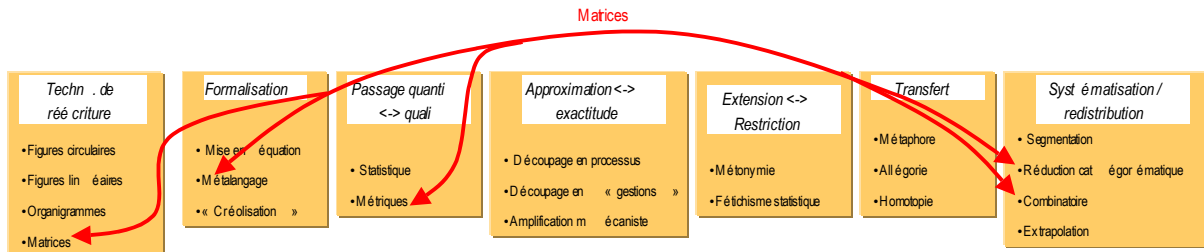


Figure 58 : Procédures d'intervention du discours stratégiste

Nous y avons visualisé, à titre d'exemple, la richesse préconceptuelle des figures matricielles, qui condensent à elles seules toutes sortes de procédures d'intervention :

- Désignation de catégories nouvelles à l'aide d'un métalangage *ad hoc*
- Création de métriques destinées à ordonner et hiérarchiser chacune des deux dimensions génératrices de la matrice
- Réduction catégorématique des catégories créées à un nombre limité de catégories générateurs
- Combinatoire – par construction systématique et close - donnant lieu à des tableaux sans lacunes.

4 - Vision d'ensemble des composantes préconceptuelles du discours stratégiste

Il est désormais possible de visualiser sur un même diagramme (reproduit page suivante) l'ensemble des composantes préconceptuelles privilégiées du discours stratégiste d'entreprise.

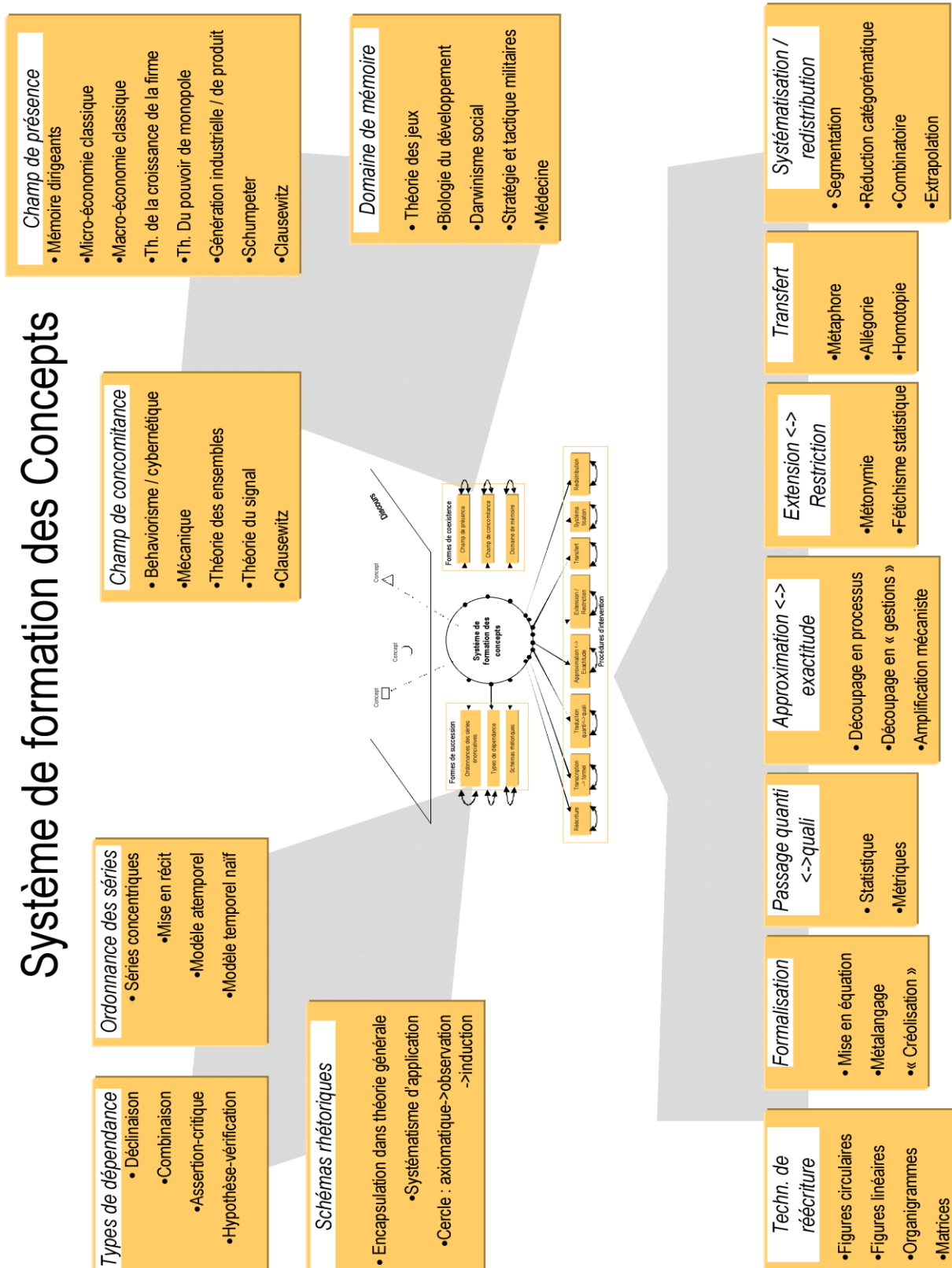


Figure 59 : Composantes préconceptionnelles du discours stratégiste

C – Système de formation des concepts

1 – Introduction

Les composantes préconceptuelles ayant été recensées, il reste à déterminer quelles relations invariantes peuvent être observées entre ces diverses composantes, dessinant par là le système de formation des concepts stratégiques.

La recherche de corrélations entre ces composantes nous a amené à identifier quatre invariants principaux. Les trois premiers d'entre eux : *réduire*, *articuler*, *totaliser*, confèrent aux concepts stratégistes la propriété de modéliser l'entreprise ou le secteur industriel. Ce sont les fonctions élémentaires que doivent remplir les concepts stratégistes. Nous montrerons que c'est la réalisation de ces fonctions qui exige des superpositions parfois denses de plusieurs composantes préconceptuelles. Ces invariants appartiennent à un même plan de *modélisation*.

Le quatrième invariant : *stratifier*, n'est pas à proprement parler une fonction, mais une *texture* d'intelligibilité et de souplesse qu'il est nécessaire d'introduire dans les corps d'énoncés stratégistes pour permettre la modélisation. C'est une texture au sens ordinaire du terme, par le type particulier de consistance qu'elle confère au discours stratégiste. C'est aussi une texture au sens où c'est en tant que textes que les publications stratégistes se livrent à un décryptage de la stratification. Nous montrerons que la stratification, si elle ne résout pas intégralement les antinomies que secrète le cercle modélisateur, permet d'en pousser au plus loin la logique en surmontant un haut degré de contradiction. La stratification est pour les groupes de concepts un *amortisseur de tensions*. Nous montrerons que cet amortissement s'effectue avec les trois fonctions médiatrices qu'assure simultanément la stratification : *catégoriser*, *hiérarchiser* et *interpoler*.

Notre reconstitution du système de formation des concepts passera ainsi par le plan suivant :

(1 – la présente introduction)

2 – Les impératifs de modélisation : réduire, totaliser, articuler

3 – Puissance et limites de la triade modélisatrice

4 – Stratifier : une triple médiation

2 - Les impératifs de modélisation : réduire, totaliser, articuler.

Nous allons ici décrire chacune de ces trois fonctions, c'est-à-dire montrer comment différentes composantes préconçues parmi celles qui ont été décrites *supra* sont systématiquement rassemblées pour réaliser chacune de ces fonctions. Ensuite nous mettrons en avant le cercle de solidarités qui les relie, ainsi que les tensions qui menacent cette cohésion.

2.1 – REDUIRE

Pas d'exposé stratéguiste sans formulations réduites : nombre réduit de dimensions des matrices stratégiques⁹⁸, réduction des degrés de liberté de l'entreprise entre une poignée de manœuvres mutuellement incompatibles [119], réduction d'un projet de plan stratégique et de son contrôle à un algorithme de pointage unique indexant chaque étape du plan [146].

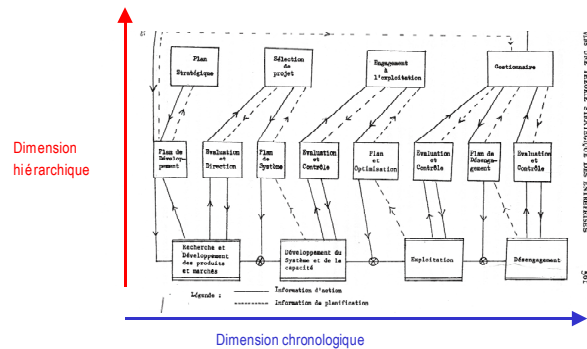
Une décision peut ainsi être prise avec une formulation claire, et faire sens aisément pour l'ensemble des échelons d'entreprise (ou d'Etat) qui auront à les mettre en oeuvre.

Nombre d'opérations de réduction relèvent de schémas importés dans le domaine stratégique avec le champ de discours externe (économique, militaire, scientifique) auxquels sont empruntés les énoncés. En effet, la réduction épistémologique offerte par diverses disciplines d'emprunt (cybernétique, économie) permet d'évacuer toutes sortes de paramètres (notamment psychologiques, mais pas seulement, que l'on songe aux phénomènes économiques non modélisés par toute théorie économique particulière) du champ de la réflexion stratégique.

Parfois, la discipline d'importation est porteuse de réductions secondes sur les variables explicites retenues dans un premier temps par cette même discipline. Il en va ainsi des diverses réductions offertes respectivement par l'économie industrielle : identité des objectifs de croissance et de rentabilité, réduction des objectifs de l'entreprise à cette identité, réduction des contraintes à celle de « goulots d'étranglement » pour les facteurs de production dans la théorie de la croissance de Penrose, réduction des dynamiques concurrentielles à une dimension unique de « pouvoir de monopole » dans la théorie d'Houssiaux.

⁹⁸ se reporter aux monographies de référence signalées au § B-3.1

On observe une procédure spécifique de réduction des listes de paramètres à mémoriser pour penser différentes options stratégiques : c'est la *réduction catégorématique* que nous avons précédemment définie et décrite⁹⁹. Evidente avec les matrices où elle se double d'un procédé de construction de *métriques*, cette procédure de réduction est également à l'œuvre par d'autres techniques d'écriture. Ainsi, la réduction cybernétique est en même temps, dans le cas d'ANSOFF, réduction d'une



liste de multiples opérations de décisions aux deux dimensions génératrices de la chronologie et de la hiérarchie **[118]** :

Figure 60 : Les deux dimensions génératrices des circuits d'ANSOFF [118]

Il est possible d'observer a contrario que d'autres réductions ne s'appuient pas sur une technique d'écriture redoublant la réduction importée d'un champ disciplinaire externe. Il en va ainsi des segmentations stratégiques de l'équipe Tabatoni **[119]**, non conceptualisées et non représentées comme découpe dans un champ de possibilités, mais décrites comme ensembles de « systèmes de manœuvre ». Là où le secteur automobile aurait pu être dessiné comme un ensemble de deux segments - celui des petites et moyennes voitures à bas coûts et celui de grandes cylindrées de prix élevé - on aboutit à une représentation qui exige un grand effort de mémorisation.

⁹⁹ §B-3.7.1

Nous avons ci-dessous sur-imprimé le contour de ces segments sur le schéma original de Tabatoni.

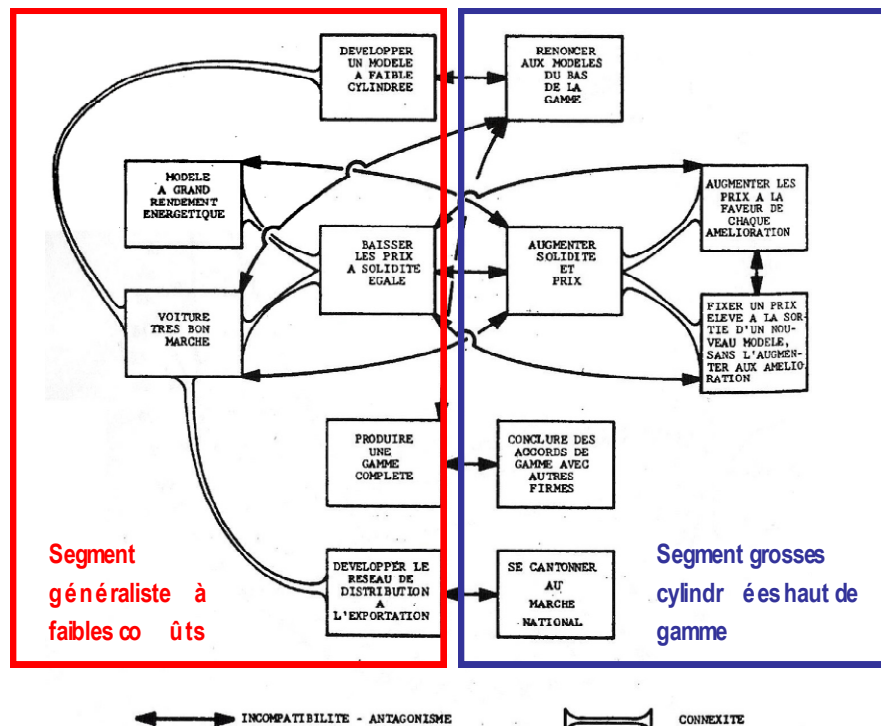


SCHÉMA V
Elaboration des systèmes de manœuvres du métier de l'automobile

Figure 61 : L'équipe TABATONI [119], pionnière de la segmentation stratégique

On pourra constater que, sur ce schéma, l'ordonnance spatiale des manœuvres stratégiques (vignettes rectangulaires) recoupe bien celle de deux sous-systèmes disjoints. Néanmoins, aucune dimension génératrice ne donne un sens particulier au positionnement de chaque manœuvre : les deux dimensions du plan sont ici sans signification, contrairement à celles du schéma d'ANSOFF visualisé *supra*. Le concept de sous-système de manœuvres fait l'objet d'une représentation de faible densité sémiotique. Il fut d'ailleurs sans postérité directe.

Il est désormais possible de cartographier la règle de réduction sur le diagramme des composantes préconceptuelles du discours stratégiste. On y observe cette convergence, qui semble indispensable pour pérenniser des concepts, entre réductions inhérentes aux modèles externes et interventions spécifiques du discours stratégiste sur les énoncés importés.

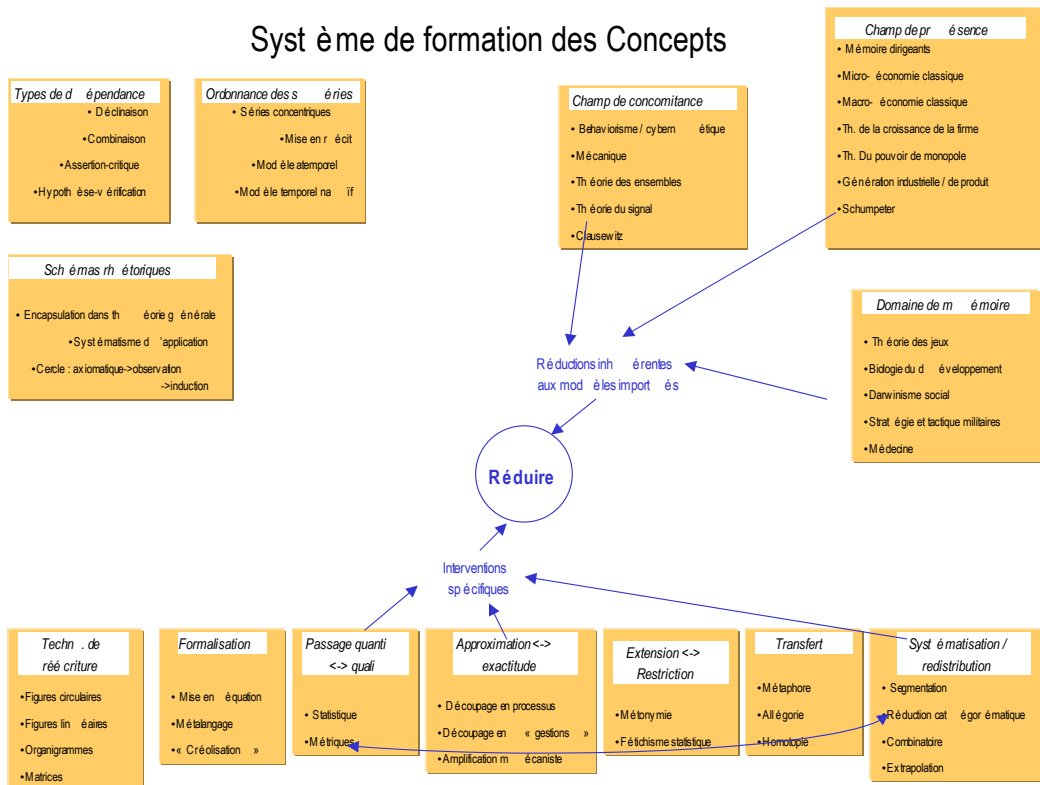


Figure 62 : Invariants de la fonction de réduction

On peut s'interroger sur l'intérêt de ces fonctions de réduction. Il nous semble qu'elles répondent à un impératif de direction générale plus que de discipline stratégique proprement dite. Sans cette réduction de complexité en effet, il ne serait pas pensable d'attribuer au dirigeant, de façon intelligible pour tous, la responsabilité de la bonne marche de l'entreprise. Avec ces registres limités de paramètres d'action en revanche, il devient possible, sinon de pleinement justifier, du moins de dire l'action d'un seul homme, censé porter la réussite de toute l'entreprise.

En résumé, *la fonction de réduction consiste à offrir au dirigeant un nombre réduit de paramètres de décision ou de commande qui vont regrouper à son échelon les multiples facteurs de profit/croissance de l'entreprise.*

Ces réductions importées ou autochtones ne suffisent toutefois pas à décrire intégralement le degré ultime qu'atteignent les énoncés stratégistes en la matière. Pour aboutir à un jeu de trois types de décision dans l'entreprise, le formalisme cybernétique d'ANSOFF doit s'appuyer sur une autre opération : la catégorisation. Il en va de même pour la théorie de la croissance de la firme, qui ne peut générer des concepts stratégiques (diversification, barrières à l'entrée, etc.) que par une découpe supplémentaire introduite dans les dimensions descriptives de l'entreprise : taille, technologie, etc.

2.2 - ARTICULER

L'instance dirigeante dispose désormais d'une représentation réduite qui met à sa disposition un petit nombre de paramètres de commande de la machine entreprise. Mais comment s'assurer que ces commandes opèrent effectivement sur une réalité multiforme, mouvante et, dans le cas des grands groupes, écrasante par sa taille ?

La représentation réduite doit s'appuyer sur une intelligence des faits multiples et changeants sous la forme de lois invariantes. C'est une telle fonction d'*articulation* que remplissent les concepts stratégiques.

Cette fonction d'articulation recourt à des composantes préconceptuelles différentes selon que le stratégiste traite du domaine d'objets du processus stratégique ou du choix stratégique.

Nous allons procéder à un exposé en trois temps :

- Illustrer les enjeux de la fonction d'articulation par un témoignage direct d'Octave Gélénier.
- Décrire l'articulation propre au domaine du choix stratégique.
- Décrire l'articulation propre au domaine du processus stratégique.

2.2.1 Enjeux

Pour bien saisir les enjeux de cette fonction d'articulation, examinons le modèle de *data crunching* avant la lettre proposé par Gélénier dès 1963 dans *Fonctions et tâches de direction générale* [41] :

- « Arriver à des chiffres prévisionnels, s'appuyant si possible sur plusieurs approches différentes ;
- Expliciter soigneusement les hypothèses ou facteurs concourant à ces chiffres ;
- Confronter les réalisations aux prévisions ;
- Analyser méthodiquement les causes d'écart, pour déceler les erreurs ;
- Ce qui permet de recommencer avec une méthode de prévision améliorée. »

Gélinier précise que « dans bien des cas, une analyse mathématique (notamment par calcul de corrélations multiples accessibles depuis peu grâce aux ordinateurs électroniques) constitue *le seul moyen de voir clair.* »

La prévision, telle qu'elle est ici exposé par Gélénier, fonctionne par l'isomorphisme de deux plans : un plan qualitatif des faits et un plan quantitatif des chiffres. Le plan qualitatif des faits est régi par des règles de causalité, délicates à déchiffrer, tandis que le plan quantitatif des chiffres est régi par des règles statistiques de dispersion. Le schéma ci-dessous illustre les différents moments de **ce processus, qui reste magique tant qu'il n'est pas soumis à l'encapsulation rigoureuse en cercles épistémologiques¹⁰⁰ propre aux processus scientifiques.**

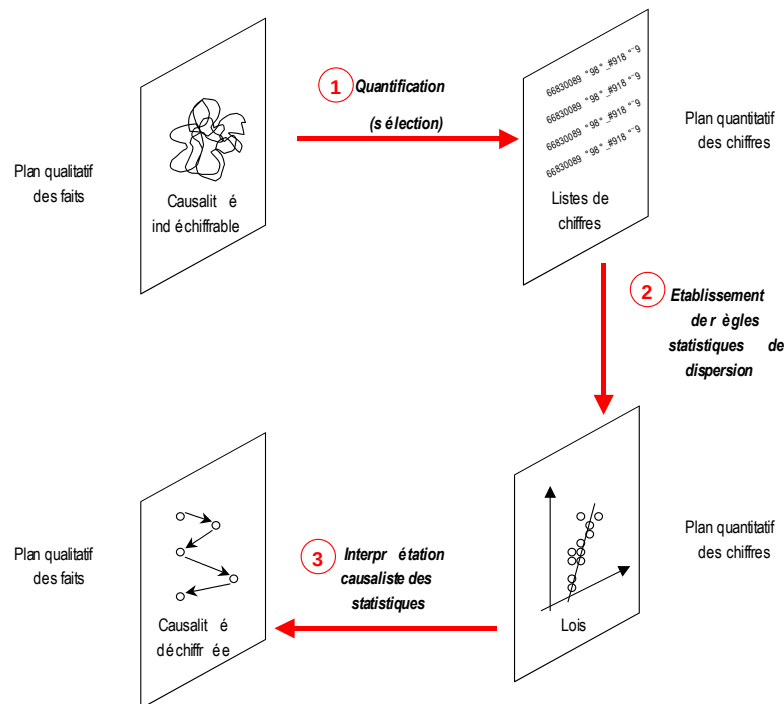


Figure 63 : l'induction sauvage de Gélénier [41]

Ce sont ces règles statistiques qui permettent en retour de démêler l'écheveau des causalités du plan des faits : « une analyse mathématique constitue le seul moyen de voir clair ». On en arrive ainsi parfois à exercer une épistémologie de type mécaniste sur des faits qui relèvent de l'humain et ne sont pas mécaniques. Même si les utilisateurs de ce genre de modèles sont conscients de ses limites, il n'en reste pas moins qu'il existe une sorte d'effet de vérité quasi-magique à énoncer les résultats issus des calculs de prévision.

Ainsi, nous défendons l'idée que **l'articulation n'est pas seulement une fonction de connaissance, mais tout autant une fonction**

¹⁰⁰ cf. exposé en section 1, chapitre II, §B-3-c

d'autorité, et c'est bien de ces deux dimensions simultanées que doit rendre compte une analyse discursive de l'articulation.

2.2.2 - Articuler le domaine du choix stratégique

La fonction d'articulation est assurée par la convergence de procédés issus des trois grands domaines préconceptuels :

- Les *formes de coexistence* fournissent leur lot de schémas d'articulation importés : économie, biologie et théories militaires.
- Des *procédures d'intervention* particulières assurent la traduction adéquate des schémas importés vers le domaine du choix stratégique.
- Enfin, ces procédés sont en général redoublés par les *formes de succession* des énoncés adoptées par les documents stratégistes. Tout d'abord, un schéma rhétorique d'encapsulation dans une théorie plus vaste est à même d'apporter une caution disciplinaire aux concepts du stratégiste. Ensuite, ce schéma peut être redoublé par le déploiement de la série *axiomatique – observation – induction*.

Nous allons montrer ici comment les schémas d'articulation utilisés par les stratégistes effectuent chacun cette convergence. Pour chaque schéma, nous listerons les principaux documents témoignant de leur utilisation et décrirons son architecture à partir d'un exemple bien typique.

2.2.2.1 - Schéma d'articulation : l'action - réaction

Le schéma d'action-réaction peuple la plupart des écrits stratégistes et résulte, dans le cas du domaine du choix stratégique, d'une convergence entre un domaine militaire, un domaine mécaniste – lequel habite déjà à titre primaire le champ militaire - , et celui de la théorie des jeux ([**24**], [**46**], [**131**], [**119**], [**186**]).

L'utilisation des enseignements de Clausewitz dans un ouvrage de Peter Linnert (traduit de l'Allemand) [**136**] reflète le point extrême du systématisme avec lequel ce schéma peut être appliqué.

C'est l'articulation même que Clausewitz effectuait entre ses propres concepts qui est ici décalquée, sachant que les concepts utilisés désignent, terme à terme, des référents managériaux.

Nous reprenons sous formes de tableau quelques exemples de transpositions de Clausewitz effectuées par Linnert, afin d'en illustrer le mécanisme.

Théorie transposée	Articulation décalquée	Concepts à substitution de référent.
Trois facteurs sur lesquels la direction peut exercer une influence pour emporter une victoire tactique : l'effet de surprise, la connaissance du climat de la compétition et l'attaque de plusieurs côtés	Trinité tactique de Clausewitz Supériorité tactique de la défensive	Effet de surprise sur un terrain -> sur une fonction d'entreprise ou une zone géographique Connaissance du terrain -> d'un « climat de compétition » Attaque de plusieurs côtés -> analogue des « forces de porter » (amont-aval, compétiteurs, institutions)
Cinq facteurs déterminant le succès stratégique : La connaissance du climat compétitif, la surprise provoquée par l'apparition sur le marché, l'engagement de moyens importants à certains endroits, l'attaque de plusieurs côtés, l'appui de sa propre branche (et de ses intermédiaires, de ses clients), l'utilisation de grandes forces morales	Enumération clausewitzienne Supériorité stratégique de l'offensive	(allocation de) Ressource militaire -> (allocation de) ressources de l'entreprise
Pas plus que la défense ne se compose uniquement d'éléments défensifs, l'attaque ne contient seulement des éléments actifs	Contre-offensive à prévoir aussitôt un terrain conquis	Terrain -> produits x marchés

Cet ouvrage représente un cas extrême d'utilisation du paradigme militarisé d'action-réaction, dans la mesure où la procédure de transfert par métaphore est, ici, redoublée d'une procédure allégorique : non seulement les « briques » conceptuelles que sont les manoeuvres stratégiques, mais encore l'architecture d'ensemble de l'ouvrage sont construits comme un décalque du Traité de Clausewitz¹⁰¹.

¹⁰¹ Se reporter à la monographie correspondante

2.2.2.2 – Schéma d’articulation : Force - mouvement

Le schéma mécaniste de la conversion des forces en mouvement, analogue de la transformation des ressources en manœuvres stratégique, intervient lorsqu’un approfondissement économique poussé renforce l’argumentation. Il en va ainsi d’articles qui se focalisent sur le rôle des ressources [47] ou sur la notion de « masse critique » [34]¹⁰². C’est toutefois la publication de l’équipe Tabatoni consacrée aux « contraintes stratégiques » [119] qui pousse au plus loin cette logique mécaniste pour produire les concepts de « manœuvres » et « systèmes stratégiques ».

- Dans un premier temps, la démarche d’objectivation mécaniste des auteurs va consister à :
 - Recenser les variables sur lesquelles les entreprises peuvent agir
 - Quantifier ces variables en grandeurs nommées « caractéristiques », les opérations de quantification pouvant être diverses (moyennes, bornes, etc.)
 - Identifier les relations de dépendance entre ces variables.
 - Traduire les buts économiques de l’entreprise en un « vecteur de valeur » à quatre dimensions : risque, rentabilité, autonomie, expansion, - plus ou moins quantifiables - et évaluer l’effet des variables précédentes sur ce vecteur objectif. Faire cette évaluation c’est produire des « combinaisons de caractéristiques », qui décrivent les « contraintes stratégiques externes » de l’entreprise.

On a ici l’ensemble des données, nombreuses mais finies et quantifiables, qui vont servir de base aux calculs économiques.
- Dans un deuxième temps, décrire une manœuvre de l’entreprise consistera à faire changer de valeur l’une ou plusieurs des variables identifiées. Compte tenu des relations de dépendance qui ont été établies, seules certaines manœuvres sont bénéfiques pour l’entreprise, et toutes ne sont pas compatibles entre elles. Les calculs effectués permettent de réduire l’ensemble des manœuvres envisageables par ce faisceau de « contraintes stratégiques internes ».

¹⁰² Pour parodier ces articulations mécanistes, on pourrait comparer les marchés à un jeu de billes et expliquer que, en cas de choc entre deux entreprises - billes, c’est celle qui est dotée de la plus grande masse qui éjectera l’autre entreprise - bille de son secteur.

- Dans un troisième temps, il s'agira de décrire le « système stratégique » c'est-à-dire :
 - Regrouper entre elles ces manoeuvres par relations de compatibilité, d'équivalence ou d'affinité. On a ainsi les « fonctions de base » que l'entreprise devra actionner.
 - Evaluer le degré d'inertie de ces stratégies et variantes
 - Déterminer les « structures administratives » et les « procédures d'information » les mieux à même de favoriser la bonne mise en œuvre de ces stratégies.

De bout en bout, c'est une série de calculs successifs sur des « vecteurs » et tenant compte de facteurs d'« inertie » qui constitue l'ossature du modèle proposé. Mais c'est aussi un schéma rhétorique d'encapsulation des concepts dans une théorie mécanique générale de l'entreprise qui est à l'œuvre. Les auteurs présentent en effet leur article comme une étape-clé de la construction d'une économie industrielle : « une contribution à un modèle général de la croissance des entreprises. »

Cette contribution consiste à mettre en évidence la pluralité des facteurs, leur hétérogénéité et le caractère crucial mais non trivial des mécanismes qui lient ces facteurs, tout en restant modélisables par des équations mécanistes :

« Les goulots d'étranglement, et plus généralement les modalités de bornage des décisions, se réfèrent aussi bien à des facteurs techniques, économiques et institutionnels dont on mesure mieux l'enjeu et le mécanisme d'intervention. »

Enfin, des techniques de réécriture spécifiques viennent renforcer ce schéma d'articulation. Les multiples modalités d'interaction des variables, tout comme la récursivité de certaines articulations, conduisent à des diagrammes relativement complexes. C'est par exemple le cas des « trames » dont l'écriture mêle, à différents niveaux d'échelle, des unités sémiotiques très diverses. Les ressources mentales exigées par leur lecture vont bien au-delà d'une cybernétique exclusivement rectangulaire à simple niveau d'articulation comme celle d'ANSOFF et de ses épigones¹⁰³ :

¹⁰³ Pour une figuration plus grossière et donc plus lisible, se reporter à la monographie [119]

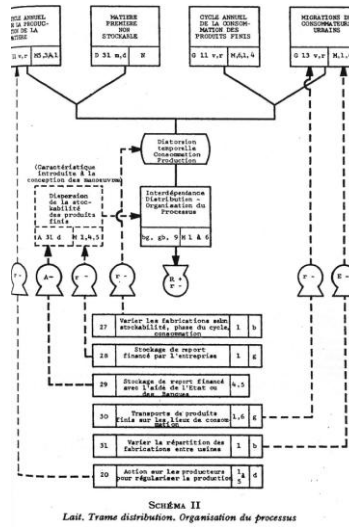


Figure 64 : La complexité sémiotique des « trames » de l'équipe TABATONI [119]

2.2.2.3 – Schéma d'articulation : croissance / espace vital

Issu de l'économie industrielle, c'est le schéma d'articulation principal du domaine du choix stratégique. Il consiste à relier croissance et bénéfices de l'entreprises à celles de leurs marchés, via les transformateurs que sont la technologie et le management. La nature de l'articulation est donc celle d'une « digestion » biologique des bénéfices en nutriments (ressources) alimentant la croissance et les mues successives de l'organisme (réorganisations, diversifications).

D'un côté, ce schéma présente des résonances biologiques et darwino-sociales profondes. En effet, les différents marchés, lieux d'écoulement des produits et donc gisement primordial de ressources pour l'entreprise, y constituent de terrain que chaque entreprise s'efforce de conquérir par la croissance, y trouvant son « espace vital » qu'elle se dispute avec les entreprises homologues. Penrose [43], puis Gélinier ([41.2], [41.3], [41.4]) et Bijon [106] relieront explicitement les possibilités de croissance de l'entreprise à celle qu'offre l'espace vital disponible lui-même, soustraction entre la croissance du marché et celle des concurrents. La théorie des « interstices » économiques traduit ce schéma.

D'un autre côté, des résonances physiologiques sont également présentes. La stratégie-type de l'entreprise se construit au confluent de la dynamique exogène d'espace vital, que nous venons de décrire et de dynamiques endogènes de croissance. Dynamiques au pluriel, car il s'y rencontre tout à la fois des forces d'accélération (accroissement naturel des « services productifs ») et des forces de freinage (goulots d'étranglement), qui convergent vers un taux de croissance idéal de l'entreprise (taux de croissance équilibré de Bijon [106] et Wilvertz [134]).

La puissance de ce schéma apparaît très tôt. Elle permet ainsi dès l'aube des années 1960 de générer une matrice de gestion de portefeuille tout à fait analogue à celle des anglo-saxons des années 1970 : c'est le *tableau de reconversion permanente de M. Sadoc*, exposé par Gélinier [41.4].

Le tableau se construit en croisant les deux dimensions génératrices de l'espace vital (croissance de l'espace : « phases de vie des produits », occupation de l'espace : « type de concurrence »). Il s'utilise en opérant des déplacements sur ce tableau – en reconvertissant en permanence son portefeuille d'activités - de manière à ce que la croissance résultante corresponde aux besoins de l'entreprise - reconversion symbolisée par la flèche diagonale du schéma reproduit ci-dessous :

		Phases de vie du produit				
		0	1	2	3	4
Type de concurrence	A					
	B					
	C					
	D					
	E					

Figure 65 : Le « tableau de reconversion permanente de M. Sadoc »

Il n'est guère étonnant, étant donné la résonance biologique de ce mode d'articulation, qu'il s'accompagne de métaphores animales, végétales ou chirurgicales¹⁰⁴.

2.2.3 Articuler le domaine du processus stratégique

La Direction générale de l'entreprise, malgré sa ressource mentale d'attention limitée, peut-elle à elle seule piloter la dynamique globale de l'entreprise ? Les schémas cybernétiques ont l'avantage de fournir dans le non dit de leur construction même une réponse à cette question, et donc d'éviter de la poser.

Nous allons développer ce point en deux temps. Tout d'abord nous allons expliquer en quoi la cybernétique offre au management une procédure d'articulation magique car automatique et implicite. Ensuite, nous illustrerons, à l'aide d'une publication d'ANSOFF, la particularité discursive que présente la fonction d'articulation dans le domaine du processus stratégique : reposant sur un éventail d'importations disciplinaires très étroit, si on la compare à celle du domaine du choix stratégique, elle donne lieu à une multiplicité de formes de succession et de techniques de réécritures.

2.2.3.1 La magie articulatoire du cybernétisme.

Dans le cas de la cybernétique, l'articulation réside dans la mise en circuit elle-même et se localise dans les hypothèses implicites qu'établit cette représentation : elle présuppose que les cases des circuits – nœuds du réseau – sont bel et bien conductrices, que ce milieu conducteur est sans résistance – ce qui garantit l'absence de pertes en ligne – et enfin que tout contenu de décision est miscible avec les autres contenus au sein du fluide unique qui circule entre les cases.

Ces présupposés ainsi établis, tous les schémas de commande sont permis au stratège, qui pourra attribuer selon les besoins certaines portions privilégiées du circuit à la direction générale, dont l'action spécifique pourra ainsi être strictement localisée, tandis que l'impact de

¹⁰⁴ §§ B-1.3 et B-3.6 de ce chapitre et §A-5.2.2-a) du chapitre I

ces décisions pourra se propager sans perte jusqu'aux extrémités les plus lointaines du circuit. Tel le liquide qui sert à transmettre les commandes d'un avion via le « circuit hydraulique », l'information/décision d'entreprise est un fluide nécessairement incompressible.

Il devient alors possible d'effectuer, sur ces circuits, toutes sortes de découpes, de zooms ou d'agréations, dessinant ainsi à volonté tous les sous – ou – sur – processus, toutes les topologies de circuit, dont l'existence au sein de l'entreprise pourra être mesurée par voie de questionnaires et statistiques.

Statistiques, organigrammes, homotopies et allégories sont les procédures d'intervention privilégiées d'un modèle cybernétique aussi spatialisant. Spatialisation qui sert simultanément de guide pour une disposition des différents énoncés stratégistes : déclinés du général au particulier, du dirigeant au dirigé.

Pourtant, les données sur lesquelles peut s'appuyer le stratège pour établir ses modèles se présentent la plupart du temps sous une tout autre disposition. C'est en effet essentiellement la mémoire des dirigeants, ou encore l'observation de séquences d'interaction échelonnées dans le temps, plus que des organigrammes officiels bien souvent inexistants ou peu fidèles aux interactions physiques de l'entreprise, qui servent de substrat au cybernéticien d'entreprise. C'est pourquoi les techniques de réécriture des énoncés, comme leurs formes de succession, prennent, dans le domaine du processus stratégique, une place essentielle et donnent lieu à de multiples superpositions.

2.3.3.2 Une illustration : la démarche d'ANSOFF

Il a été possible ainsi de constater que les modélisations d'ANSOFF [118] (mais on aurait pu l'établir pour toute autre contribution du domaine) sont des opérateurs de transformation discursive. Transformation de séries historiques singulières en modèle d'articulation universel et intemporel. Plus précisément, il s'agit d'un double passage :

- Passage de l'historique à l'universel : ANSOFF inscrit des événements relatés dans la trame de récits historiques d'entreprise dans l'universalité intemporelle d'une théorie descriptive de la firme. Par exemple, l'idée selon laquelle on a tendance à conserver, à la tête des entreprises, des dirigeants pour des raisons autres que la compétence est une reprise du récit de SLOAN sur le maintien de son prédécesseur à la tête de General Motors jusqu'à l'âge de la retraite, en dépit de ses insuffisances.
- Passage du séquentiel au systématique : ANSOFF a expliqué dans son ouvrage de 1965 (traduit en français en 1970 cf. [96]), qu'il avait fondé son étude sur ce qu'il avait pu vivre aux côtés du Président de Lockheed. La description cybernétique des processus est une opération qui consiste à construire une séquence invariante qui est toujours, quoiqu'on en dise, une fiction. C'est en effet à partir d'événements plus ou moins répétitifs observés dans l'histoire de l'entreprise que ces invariants sont construits. L'écriture de schémas de type électrique permet d'introduire aisément les notions de mise en série ou de parallélisme, tout en donnant corps aux points d'application de l'action de l'état-major.

L'entreprise sera alors vue comme une machine à fabriquer des stratégies, c'est-à-dire un macro-circuit dont le « profil des dirigeants », pour reprendre une formulation d'ANSOFF [118], représente, avec l'environnement et la structure interne, le déterminant-clé :

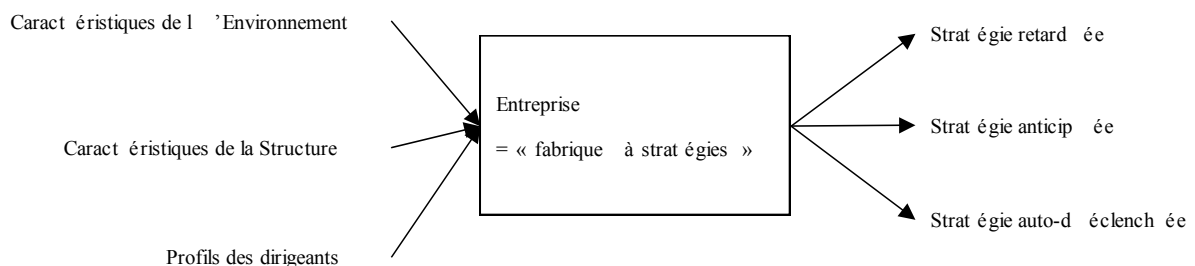


Figure 66 : L'entreprise d'ANSOFF [118] comme «fabrique à stratégies »

Ces formes de successions et techniques d'écriture se combinent avec un procédé de systématisation / redistribution pour établir l'articulation entre profils des dirigeants et types de stratégie produite. D'un point de vue logique, les prémisses des raisonnements normatifs d'ANSOFF sont, on l'a vu, de type historique et disséminées dans sa publication. La valeur de cette dernière tient bien à l'opération de systématisation qu'il effectue sur ces hypothèses pour produire un effet de cohérence.

Cette méthode de systématisation consiste à

- Poser comme axiomatiques un certain nombre de dimensions descriptives de l'entreprise.
- Etablir, sur la base de ces dimensions, une typologie des situations, des actions et des résultats, qui présentent entre elles des relations d'isomorphisme.
- Traduire cet état d'isomorphisme en corrélations entre les différentes typologies, qui prennent alors la force de lois.

Ainsi, cette publication d'ANSOFF incarne-t-elle une sorte d'idéal-type de la fonction d'articulation du domaine processus stratégique : recourant exclusivement au formalisme cybernétique de Cyert & March (éventail réduit de *formes de coexistence* allochtones), elle mobilise de multiples procédures spécifiques (richesse procédurale autochtone).

2.2.4 – Deux sous-systèmes d'articulation

Nous pouvons désormais comparer la manière dont les concepts stratégiques remplissent leur fonction d'articulation dans chacun des deux domaines principaux.

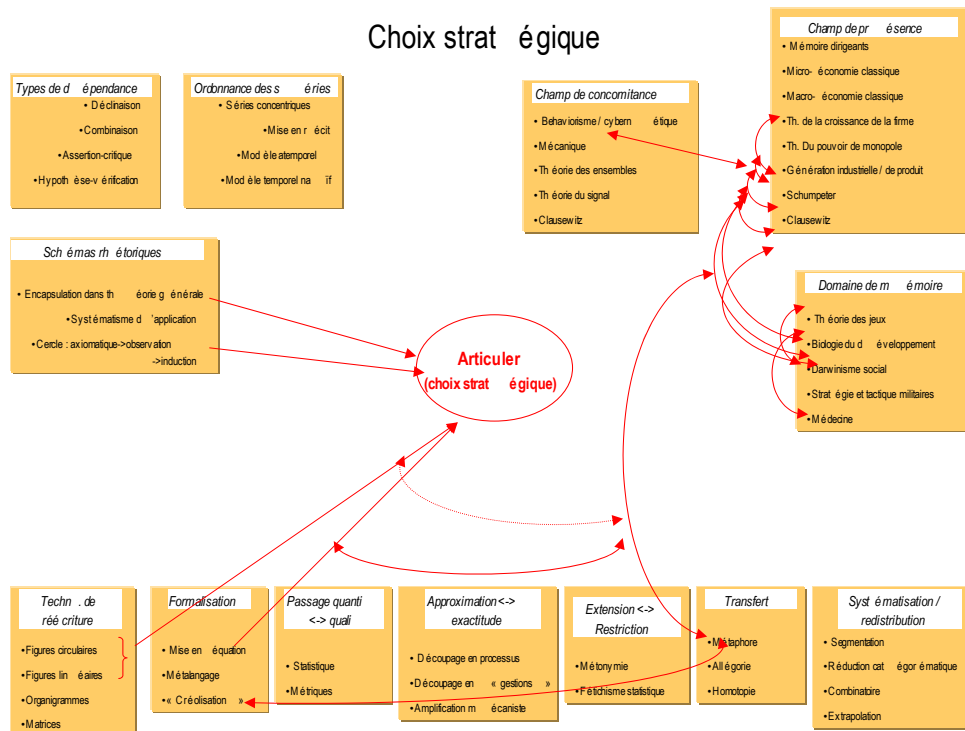
Ces caractéristiques sont très visibles si l'on superpose leurs diagrammes descriptifs (cf. page suivante) :

- Du côté du choix stratégique, on observe une multiplicité de sources externes d'importation, qui se superposent en plusieurs schémas d'articulation. Les formes de succession et procédures d'intervention apparaissent, par contraste, peu variées.
- Du côté du processus stratégique, c'est une situation inverse qui prévaut. Les sources d'importation sont limitées mais les formes de succession et les procédures d'intervention sont multiples et superposées.

La dualité que nous avons pu observer relativement aux règles de formation des objets – et notamment du point de vue des grilles de spécification - paraît ainsi redoublée par une dualité au niveau de la fonction préconceptuelle d'articulation.

Cela n'est guère étonnant, étant donné le rôle-clé des typologies dans le domaine du management stratégique. Ces typologies sont ainsi au carrefour de deux fonctions : la fonction d'articulation par concepts d'une part et la fonction de découpe des objets d'autre part. Le management stratégique est un discours éminemment récursif où la plupart des concepts, à peine créés ou importés, deviennent réalité et acquièrent le statut d'objet d'étude.

Choix stratégique



Processus stratégique

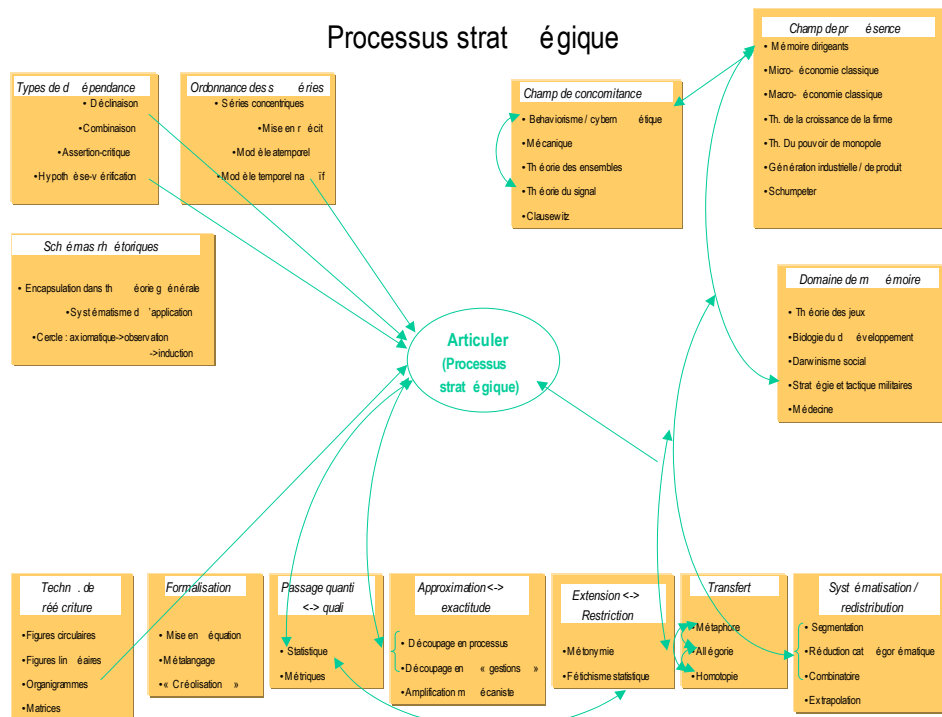


Figure 67 et Figure 68 : Invariants de la fonction d'articulation

2.3 – TOTALISER

Réduire, articuler : le simple peut désormais commander le complexe. Mais cette complexité est-elle à même de rendre compte de toutes les situations d'entreprise auxquelles est confronté le dirigeant ? Ne comporte-t-elle pas des angles morts, des lacunes dans sa sphère d'application ? Quelle garantie donne-t-elle, enfin, qu'aucun paramètre important n'est resté étranger à la modélisation ?

Cet ensemble de réfutations possibles appelle une troisième fonction d'intelligence stratégique : la *totalisation*. Nous concevons la fonction de totalisation comme un dispositif préventif face aux réfutations portant sur l'extension des propositions stratégistes. Nous avons pu constater que le domaine de validité de ces propositions constituait l'un des points d'appui principaux des réfutations opposées aux consultants en management¹⁰⁵ : « ce que vous dites est sûrement valable dans la plupart des cas, mais pas dans notre entreprise ». La fonction de totalisation consiste à conférer à tout corps de propositions stratégistes une extension maximale et sans lacunes.

Pour s'exercer sur les énoncés stratégiste, cette fonction de totalisation regroupe divers procédés préconceptuels en deux moments principaux : un moment de *plongement*, qui repousse les bornes de l'extension et un moment de *prédication*, qui élimine toute possibilité de lacune. Les techniques de réécriture nous serviront d'entrée pour étudier cette double constitution.

2.3.1 - Matrices et boîte morphologique

Les matrices sont un outil privilégié de plongement d'une solution particulière dans une typologie plus englobante. Toutefois, la procédure de plongement se présente à l'état le plus pur dans un schéma plus ancestral : la « boîte morphologique ». L'ouvrage de Dupont [157], qui consacre une place non négligeable à la prévision technologique dans l'élaboration d'une stratégie, nous en livre le schéma général. Par commodité, nous en reprenons ci-dessous la reproduction, effectuée auparavant pour l'exposé des composantes préconceptuelles¹⁰⁶ :

¹⁰⁵ cf. chapitre II, §B-3.4.2

¹⁰⁶ §B – 3.1

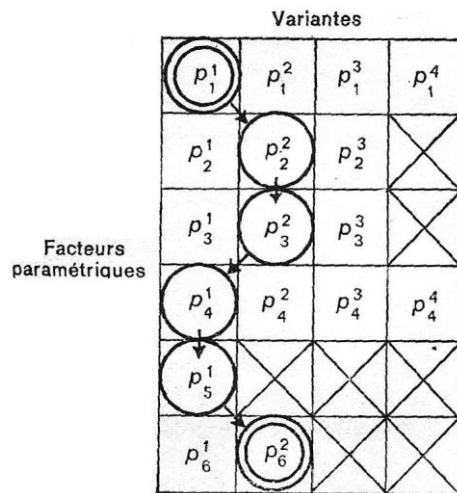


Figure 69 : La "boîte morphologique"

Construire une boîte morphologique c'est plonger tout scénario prévisionnel dans un espace de variantes à deux dimensions : La dimension verticale décline les différentes variables descriptives du scénario ou « facteurs paramétriques », tandis que la dimension horizontale décline les différentes valeurs possibles de chaque variable. Par croisement systématique de ces deux dimensions, on obtient l'éventail de toutes les variantes possibles. Ce plongement d'un scénario recherché dans un ensemble plus vaste constitue la premier moment d'une procédure de totalisation.

Le deuxième moment consiste en une *prédication* systématique et sans lacunes de l'espace généralisé dans lequel a été effectué le plongement. Dans le cas de la boîte morphologique, chacune des cases dessinées dans cet espace est affectée, soit d'impossibilité, soit d'une valeur particulière parmi un éventail le plus large possible.

La totalisation est achevée. Il ne reste plus qu'à décrire chaque scénario par un choix d'affectation de cases qui, pour être éventuellement arbitraire, n'en sera pas moins issu d'un balayage complet du champ des possibles.

Les matrices exercent – entre autres - une fonction identique de totalisation, mais avec un nombre de dimensions inférieur pour les variables descriptives. En quelque sorte, la matrice est une boîte morphologique expansée pour des scénarios à deux variables (et non plus six comme dans la boîte morphologique de l'exemple précédent), dans laquelle chaque choix de scénario est représenté par l'une des cases de la matrice. Le diagramme de conversion matrice<->boîte ci-dessous illustre ce propos :

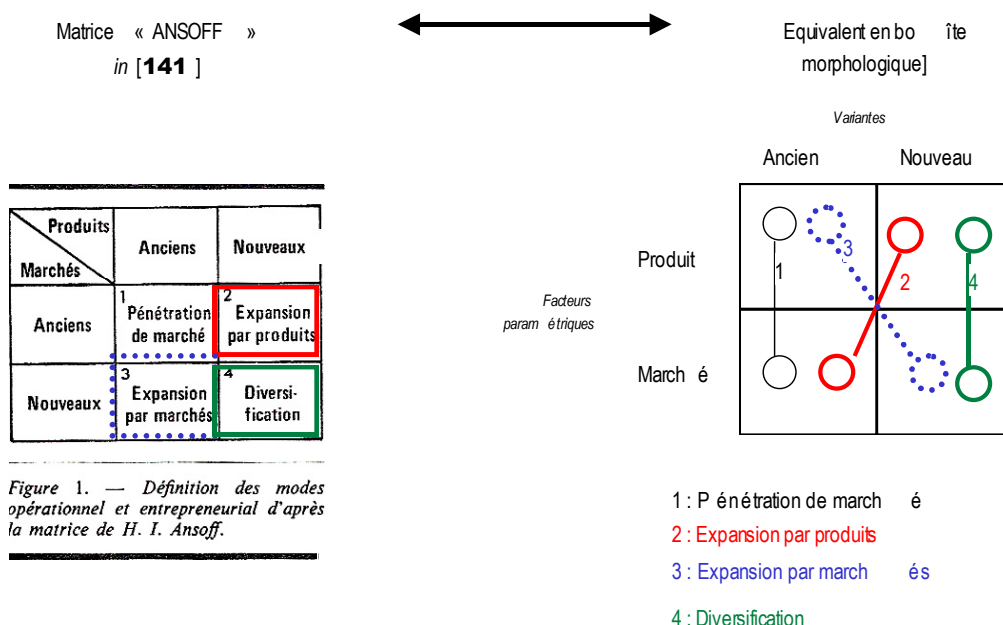


Figure 70 : Diagramme de conversion matrice ->boîte morphologique

On pourra se demander pour quelles raisons les stratégestes auront massivement adopté la forme matricielle et délaissé cette de la boîte morphologique, aux possibilités descriptives plus amples. Quoi qu'il en soit, cette explication devra être trouvée hors de la seule fonction de totalisation, puisque matrice et boîte sont, de ce strict point de vue, équivalentes.

Avec la boîte morphologique et les matrices, ce n'est pas seulement une technique de réécriture qui assure la fonction de totalisation. C'est aussi un certain type d'enchaînement systématique des énoncés : déclinaison jusqu'aux extrêmes le long de chaque dimension génératrice, combinaison sans lacune aux intersections de la matrice ou le long des trajectoires de chaque scénario tracé sur la boîte, systématisme d'application d'un même motif enfin, pour paver un espace de possibilités. Autant d'enchaînements dont la lisibilité ne serait pas garantie sans la réduction catégorématique ainsi offerte.

Il est ainsi permis de constater que ces représentations condensent un grand nombre de procédures préconceptionnelles, sans faire véritablement appel à l'importation de champs externes – hormis, bien sûr, une vague résonance mathématique.

2.3.2 - Schémas ensemblistes

C'est un schéma de totalisation infiniment plus simple et plus souple que l'on découvre par l'ensemblistime. Les fondateurs de la notion de *gestion stratégique* [141] l'utilisent pour définir le concept totalisant d'*intégration* des divers modes de gestion de l'entreprise. Pas de contrainte de dimensions ni de symétrie, mais une simple logique d'intersections et d'englobements successifs autour du processus stratégique : gestion entrepreneuriale puis gestion stratégique. A cette démarche de plongements successifs répond une prédication systématique des différentes combinaisons (ici « intersections ») de sous-entités qui naissent aux côtés de l'agrégat principal : gestion opérationnelle, gestion de projet, gestion intégrative synchronique, gestion intégrative diachronique¹⁰⁷.

Les organigrammes cybernétiques de processus stratégiques offrent parfois une version légère de cet ensemblisme, qui consiste à dessiner sur les circuits des sous-ensembles particuliers. C'est le cas du schéma totalisant de Bouquerel [87] précédemment figuré et décrit¹⁰⁸, qui présente pas moins de dix plongements successifs. La tripartition des décisions par ANSOFF ([96], [118]) peut être interprétée comme un plongement de la décision stratégique dans un ensemble comprenant la totalité des décisions prises au sein de la firme. On rencontre également des représentations plus sobres à deux étages, telle la représentation adoptée par Kriebel [121] pour circonscrire le processus d'élaboration de la stratégie ordinateur au sein d'un processus stratégique général :

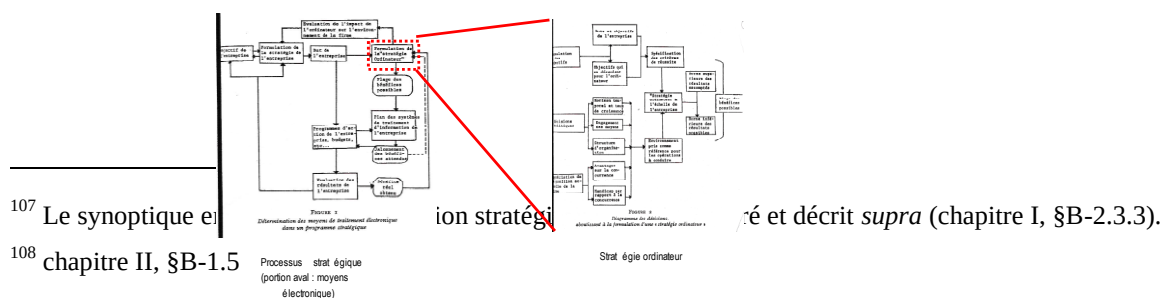


Figure 71 : Un exemple de plongement par Kriebel [121]

Il ne s'agit cependant que d'une mise en exergue de deux étapes privilégiées d'un plongement plus global dans les flux de décision généraux de l'entreprise.

2.3.3 - Totalisations unidimensionnelles

On rencontre, enfin, un schéma de totalisation intermédiaire, par son degré de structuration, entre les matrices et l'ensembliste. Dans ce schéma, c'est une trame temporelle unique mais bouclée sur elle-même par un cycle qui sert de support au plongement et à la prédication.

Par exemple, ANSOFF [118] utilise le cycle de vie des produits comme trame de conceptualisation du changement stratégique. Le concept apparaît alors comme l'élément qui rassemble quatre étapes calquées sur la vie des produits : recherche, évaluation, développement, désengagement sont les phases homologues d'une vie des produits également segmentée en quatre étapes, qu'elles peuvent contribuer à accélérer. Selon le même schéma, mais de façon plus banale, divers concepts relatifs au processus stratégique sont exposés sur la trame temporelle naïve du processus de décision lui-même, auquel on attribue des étapes, et surtout un début, une fin, ou des extrémités bouclées si la représentation du processus est cyclique. C'est par exemple le cas des opérations de contrôle du processus stratégique ([105], [146]), ou encore du concept de stratégie d'approvisionnement [161].

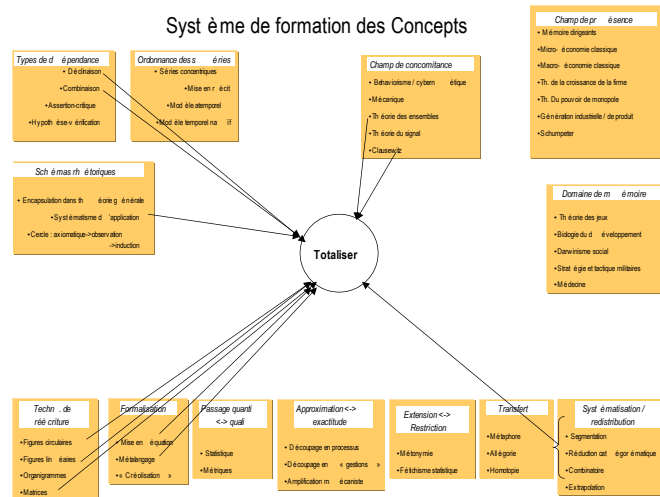
C'est parfois une telle trame unidimensionnelle qui garantit la totalisation de typologies pourtant plus structurée. Ainsi, la description par Houssiaux [184] de différents types de stratégies d'internationalisation, pour être issue d'une typologie combinatoire à dimensions multiples, n'en relève-t-elle pas moins d'une totalisation unidimensionnelle : cette typologie balaye, de la PME à la très grande entreprise, puis au groupe international, la totalité des options stratégiques offertes aux entreprises selon leur taille.

N°	1	2	3	4	5	6	7	8
Caractéristiques des entreprises	P.M.E. (et PME innovante)	P.M.E.	Grande	Grande	Très grande	Très grande	Grande ou très grande	Grande ou très grande
Stratégie	Spécialisation - protection	Spécialisation - flexibilité	Diversification - protection	Diversification - flexibilité	Concentration nationale - protection	Concentration nationale - agression	Concentration internationale - spécialisation	Concentration internationale - diversification

Dans la plupart des cas, on observe à nouveau une superposition dense de procédés discursifs : enchaînement des énoncés par déclinaison (sur la trame unidimensionnelle), prédication par combinaison, résultent en un systématisme d'application que redouble l'utilisation des figures et les procédures de redistribution correspondantes.

2.3.3 Invariants de la fonction de totalisation

Ce sont ainsi essentiellement des formes de succession, renforcées par des procédures d'intervention analogues dans leur forme et leur structure, qui confèrent aux concepts stratégistes leur portée totalisatrice



(cf. schéma ci-dessous).

Figure 72 : Invariants de la fonction de totalisation

3 – Puissance et limites de la triade modélisatrice

Revenons aux définitions des trois fonctions d'intelligence modélisatrices que nous avons successivement abordées :

- Tout d'abord *réduire*, ou offrir au dirigeant un nombre réduit de paramètres de décision ou de commande qui vont regrouper à son échelon les multiples facteurs de profit / croissance de l'entreprise ;
- Ensuite *articuler*, ou mettre à disposition une intelligence des faits multiples et changeants de l'entreprise sous la forme de lois invariantes, garantir ainsi que le simple peut commander le complexe ;
- Enfin *totaliser*, ou garantir au dirigeant que cette articulation s'applique à un univers sans bornes et sans lacunes.

Avec une telle formulation, ces trois fonctions semblent s'enchaîner l'une après l'autre en une triade logique. (cf. schéma ci-dessous). S'agit-il d'un simple artefact de disposition de notre exposé ou convient-il d'y voir le signe de solidarités plus substantielles entre ces trois fonctions ?

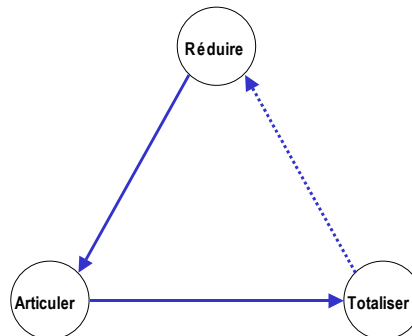


Figure 73 : La triade modélisatrice réduire->articuler->totaliser

Nous allons répondre en deux temps :

- en montrant que ces trois fonctions sont utilisées par les stratégestes les plus ambitieux en une série de cercles successifs, source de puissance rhétorique
- en remarquant que, pour être solidaires, ces trois fonctions n'en sont pas moins animées de tensions mutuelles susceptibles de limiter leur pleine exploitation.

3.1 – LE CERCLE DISCURSIF REDUIRE->ARTICULER->TOTALISER->REDUIRE...

Commençons par illustrer la productivité d'un tel chaînage avec la publication consacrée par Houssiaux [186] aux rapports entre Etats et multinationales. Cette publication s'ouvre par la mise en place d'un premier modèle de relations entreprises-Etats, que l'on peut qualifier de *canonique* étant donné son rôle dans des développements ultérieurs. Le premier temps de la modélisation est une *réduction* : il s'agit de rabattre l'ensemble des actions de l'Etat sur un indicateur de mesure unique appelé « degré de sévérité » de la réglementation nationale. Dans un deuxième temps d'*articulation*, une typologie de politiques générales d'entreprises est établie selon un schéma d'action-réaction à la réglementation nationale. Dans un troisième temps *totalisateur*, ce motif d'action-réaction est répété de façon systématique sur toutes les cases d'un échiquier matriciel.

On peut mesurer la puissance discursive de ce cercle au contraste entre d'une part la force démonstrative avec laquelle s'impose, en première lecture, ce modèle canonique, et d'autre part la faible substance des concepts générés, mesurable au flou ou à l'absence de définition qui les caractérise :

Zone du tableau	Catégorie d'organisation	Description
Case 1-1 (1 ^e diagonale)	Gestion centralisée et ethnocentrique	Pas de définition
Cases 2-1, 2-2 et 1-2 (2 ^e diagonale)	Gestion géocentrique	« forme de gestion relativement centralisée mais avec concertation entre les unités périphériques et le centre et avec participation des cadres de la périphérie à l'équipe de direction »
Cases 3-1, 3-2, 3-3, 2-3, 1-3) (3 ^e diagonale)	Organisation polycentrique	« une indépendance relativement élevée aux filiales locales. »
Cases 1-4, 2-4, 3-4, 4-3, 4-3, 4-2, 4-1 (fin du tableau)	Indépendance totale ou absence	« Indépendance poussée des filiales, association minoritaire avec des entreprises du pays destinataire, prises de participation minoritaires de la société-mère dans les filiales locales. »

Devenus éléments d'un système qui les dépasse, ces quatre concepts d'organisation multinationale sont devenus des choses - objets d'étude sur lesquelles un second cycle de modélisations pourra s'établir.

A l'issue de cette première construction, la modélisation réifiée fait l'objet d'un nouveau cycle de réductions->articulations->totalisation avec son extrapolation dans un modèle à (n) pays.

Même série de modélisations réifiantes dans l'ouvrage majeur d'ANSOFF [96]. On y enchaîne la modélisation d'ensemble des décisions d'entreprise (Chapitres 1 à 3), puis celle de la formation des objectifs de direction sur ce premier substrat (chapitre 4), puis celle, enfin, des décisions relatives au mode de croissance de l'entreprise (chapitres 5 à 9).

Il est à remarquer, toutefois, que seules des contributions de grande envergure et à forte ambition structurante peuvent donner lieu à illustration directe du bouclage de ce cercle discursif. La plupart du temps, c'est aux *modalités latentes* du discours stratégiste que semble réservée sa répétition. On peut aisément imaginer en effet (mais cette étude ne permet pas d'aller plus loin dans la preuve) que c'est dans l'entreprise au sein des cercles d'Etat que les entités ainsi créées pourront être reprises comme des choses, et à nouveau recatégorisées, recombinaées, réarticulées pour alimenter la discussion relative des choix de politique générale.

Le fétichisme statistique et la reprise de résultats américains dans les revues françaises sont une illustration de ce cercle, qui dépasse les frontières personnelles de l'énonciation.

3.2 – TENSIONS MENAÇANT LA COHESION DU CERCLE DISCURSIF

Un certain nombre de doutes ouvertement exprimés, mais aussi de promesses jamais tenues ou de réassurances trop insistantes pour ne pas dénoter un irrépressible doute - en somme, tout un ensemble de petites remarques éparses, parfois infimes - laissent entendre que des tensions inhérentes à la logique même du cercle modélisateur ont été immédiatement perçues par les stratégestes.

3.2.1 – Les aveux

C'est tout d'abord, avec la même sincérité que les aveux initiaux de Gélénier sur les méthodes de prévision à court terme¹⁰⁹, le constat fait par Taboulet [131] de l'impossibilité de choisir des stratégies sans une part irréductible d'arbitraire. Après avoir énuméré six critères de choix successifs, ce dernier admet ainsi que « la question se pose de la

¹⁰⁹ cf. introduction du §2.2

hiérarchie des critères.» Il propose alors trois méthodes de hiérarchisation, tout en signalant qu'à ses propres yeux aucune n'est vraiment convaincante. C'est tout l'édifice précédemment érigé qui semble alors menacé. En effet, ce problème de hiérarchisation ne saurait se poser de façon aussi aiguë que si l'éventail des stratégies envisagées s'avère suffisamment large pour générer des contradictions insolubles. Mais alors on peut s'interroger sur la valeur de l'ensemble du processus de décision qui a précédé : en effet, à quoi peut servir l'étape diagnostic, si ce n'est précisément à restreindre cet éventail des stratégies possibles ? L'énoncé des « règles classiques » de hiérarchisation des critères fait apparaître pleinement la contradiction. Ces règles constituent un passage direct du diagnostic à la stratégie, court-circuitant ainsi l'ensemble des étapes intermédiaires du processus qu'elles sont pourtant censées conclure :

- « lorsqu'une entreprise n'a qu'un seul client, même si son taux d'expansion est élevé, la priorité doit être donnée à la diversification des clientèles »
- « lorsqu'on exploite des produits nouveaux on doit d'abord chercher le développement commercial maximum, car l'amélioration du degré de pénétration de l'entreprise sera beaucoup plus coûteuse ensuite »
- « lorsque les produits atteignent leur maturité la priorité doit être donnée à l'efficacité interne de l'entreprise »
- « etc. »

Pout Taboulet, la valeur ajoutée de la démarche stratégique ne réside guère plus que dans son déroulement et non dans son résultat : c'est la construction d'une cohésion d'équipe parmi les cadres dirigeants, que l'auteur appelait de ses vœux en début de publication¹¹⁰.

Dans un même ordre d'idées, Tabatoni [117] remarquera lui-même que « l'on se trouve dans ce domaine des décisions complexes où règne la méthode de solutions par approximations successives et qui sont trop faiblement contraintes pour qu'une planification rigoureuse des actions soit envisageable. » Il reprend également la citation d'un recueil d'études de cas américain, dont les auteurs estiment non sans humour que « concevoir une stratégie qui soit optimale est un défi à l'intelligence qui est simplement hors de portée des capacités de la plupart des dirigeants efficaces. »

3.2.2 Les promesses non tenues

De telles insuffisances sont toutefois présentées comme de l'ordre du provisoire. Dans la publication citée *supra*, Tabatoni parle ainsi de « L'état **encore** relativement informel des schémas aussi loin qu'aïlle ANSOFF ». Dans sa publication consacrée aux contraintes stratégiques [119], il insiste sur la difficulté qu'il y a à trier sans arbitraire certaines masses de données: « Les combinaisons de caractéristiques visent à structurer le recueil de données analytiques. Mais **une recherche ne peut se fonder sur le seul « bon sens »** qui en séparerait l'important du secondaire. Le calcul économétrique ne permet pas de répondre en toute rigueur. » Toutefois, c'est pour expliquer plus loin que le modèle utilisé n'est que provisoirement incomplet, comme le sous-entend toute une série de formulations :

- Sur la limitation de l'étude à des cas simplifiés :
 - On ne s'intéresse pas aux firmes multimétiers, ni aux « conglomérats » et « holdings ». Il a fallu « **commencer** par des firmes dont le métier principal était bien délimité [...] en estimant que la méthode suivie serait applicable, en seconde étape, aux combinaisons. » (p. 571)
 - On n'anticipe pas la réaction des autres agents aux manœuvres, au sens des « jeux de stratégie », on ne prend en compte « que la **première** étape, c'est-à-dire les pratiques actuelles des autres joueurs. » (p. 572)
- Sur le type restreint des variables prises en compte :
 - Seules les caractéristiques « technico-économiques » et « organisationnelles » ont été codifiées en caractéristiques. « Une recherche spéciale devrait permettre un codage convenable [des] aspects institutionnels. »
- Sur la description finale des systèmes stratégiques :

¹¹⁰ cf. chapitre I, §B-2.2.1

- « L'analyse typologique des « manœuvres de structure » dans le cadre des stratégies reste à faire. Ces remarques vaudraient pour les procédures d'information. » (p. 578)
- « Il conviendrait peut-être d'ajouter à nos critères celui de flexibilité des structures administratives. » p. 578

Ces restrictions provisoires dessinent en creux la promesse – qui ne sera jamais tenue – d'une modélisation totale de l'entreprise et de ses choix stratégiques. Promesse qu'ANSOFF [118] ne s'est par ailleurs pas privé de formuler plus directement :

« Une théorie stratégique complète de l'entreprise doit mettre sous forme de modèle deux phénomènes distincts :

- a) La relation entre la simulation extérieure et intérieure sur l'entreprise et l'action stratégique résultante
- b) La relation entre une action stratégique donnée et ses résultats pour l'entreprise. »

3.2.3 Les réassurances suspectes

De retour d'un symposium américain, Tabatoni [189] introduit dans l'une de ses publications un panorama des débats qui animent le domaine du management stratégique. Il en résulte un additif à son propos théorique principal, constitué d'une suite de formulations d'ordre beaucoup plus général que l'on peut décrypter comme une série de réassurances quant à un certain nombre d'antinomies du management stratégique.

Nous reprenons ici sous forme de tableaux, les antinomies implicites et les réponses explicites apportées par Tabatoni :

Antinomie implicite	Réponse explicite
§5 : La stratégie : système cohérent d'intégration pour le long terme ou résultat aléatoire des joutes politiques internes ?	« Les exigences économiques et techniques qui sont plus fortes pour l'entreprise encadrent les négociations, réduisent les degrés de liberté politiques). »
§6 - Le plan stratégique : cadre stable mais rigide ou adapté mais inconsistant ?	« Un management efficace s'assure constamment de l'interaction entre plan, organisation et animation. Il apprend, par le vécu, à gérer cette interaction et l'enseigne[...] La planification stratégique ne prend son plein sens que si elle est un test progressif du système de management de la firme et de l'adéquation de ce système aux problèmes : c'est pourquoi l'interaction que suggère notre schéma entre politique et stratégie nous paraît un des outils majeurs de cet apprentissage . »
§7 – Le rôle des collaborateurs : participation ou exécution ?	« La composition du groupe chargé de concevoir le plan et de conduire l'apprentissage dépend en définitive de plusieurs facteurs : en particulier du degré de précision des idées stratégiques du ou des leaders, de leurs capacités politiques et pédagogiques, de l'aide externe qu'ils peuvent obtenir pour amorcer l'apprentissage. »

§8 – La stratégie : ignorante ou utilisatrice des dynamiques du changement économique et social, par le biais des controversées « sciences du comportement » ?	« Les méthodes les plus avancées de la prospective appliquée [combinent] les démarches de l'analyse de système aux méthodes cliniques de sensibilisation au futur et au changement social. » « La procédure est un vrai système d'apprentissage puisqu'elle organise les communications entre des langages différents et qu'elle permet un « feed back rapide. »
---	--

Ces antinomies se rapportent à la confrontation entre un idéal de stratégie unique et définitive d'un côté, et un idéal de participation et d'adaptabilité de l'autre. Cette fois-ci ce n'est plus seulement la légitimité d'un choix mais également celle d'un processus qui semble presque hors d'atteinte.

3.2.4 – Des tensions inhérentes à la triade modélisatrice

Il nous semble que les doutes des stratégestes peuvent être rapportés aux tensions logiques que ne peuvent manquer de générer mutuellement les trois pôles de la triade modélisatrice.

Le regret d'une modélisation incomplète, tout d'abord, n'est-il pas le reflet d'une tension entre réduction et totalisation ? En effet, comment se satisfaire d'une abstraction réductrice des phénomènes d'entreprise si l'on nourrit en même temps l'ambition d'une description de la totalité des facteurs stratégiques ? La promesse non tenue d'une multiplication - indéfiniment renouvelable - du nombre de variables prises en compte ne constitue-t-elle pas l'impossible point de fuite de cette double perspective ?

C'est bien entre totalisation et réduction que se situe le point névralgique de la triade modélisatrice. Là en effet où s'opère le bouclage d'un cercle, il convient d'identifier le lieu privilégié de manifestation des faiblesses épistémologiques d'un discours. Les antinomies qui pointent au sein de la publication de Tabatoni précitée prennent dans cette optique l'allure d'une sorte de retour du refoulé.

A coup sûr, le moment de l'*articulation* joue le rôle d'une première médiation entre *réduction* et *totalisation*. Mais cette médiation elle-même n'est-elle pas génératrice de nouvelles antinomies ? Sur un mode que l'on pourra juger peut-être mineur, les deux autres liaisons de la triade ne présentent-elles pas des tensions qui leur sont propres ?

- Le constat d'incommensurabilité des critères de décision n'est-il pas le produit inévitable d'une tension entre totalisation et articulation ? A vouloir embrasser une trop ample réalité, ne s'oblige-t-on pas à rassembler des variables si disparates, si nombreuses, que leur articulation

rencontre inévitablement une limite de finitude humaine quels que soient les progrès de l'instrumentation ?

- Enfin, réduire, n'est-ce pas, si l'on pousse trop loin le processus, se priver de variables explicatives nécessaires à l'articulation ? D'un autre côté, l'articulation ne risque-t-elle pas de mettre à jour des structures qui, pour être pertinentes, n'en sont pas moins irréductiblement complexes et donc non manipulables ?

Il semblerait que le niveau de tension reste insupportable. C'est en tout cas l'hypothèse que nous ferons pour expliquer l'omniprésence d'une structure discursive : la *stratification*.

4 –Stratifier : une triple médiation

Le cercle réduire->catégoriser->totaliser cohabite avec une structure permanente de stratification. Cette dernière structure – ou plutôt *texture* - n'a-t-elle pas pour fonction, sinon de résoudre, du moins d'atténuer les tensions qui menacent le cercle modélisateur ?

Pour le démontrer, nous allons réunir un faisceau de preuves :

- Tout d'abord nous décrirons cette structure et constaterons son omniprésence au sein des énoncés stratégistes.
- Dans un second temps, nous établirons que cette structure s'avère par construction à même de remplir une triple fonction de médiation entre les pôles du cercle modélisateur.
- Enfin, nous avancerons une explication fonctionnelle directe de la stratification.

4.1 – OMNIPRESENCE DE LA STRATIFICATION

Nous allons montrer que la *stratification* est une texture qui affecte simultanément les formes de succession des énoncés et les procédures d'intervention sur ces énoncés, quand elle n'est pas importée directement de champs externes.

4.1.1 – Stratification par les *formes de succession* des énoncés

La plupart des énoncés stratégistes se succèdent selon une logique qui va du simple au complexe, de l'identique à l'étranger, de la Direction Générale à son environnement ou ses échelons subordonnés. C'est, invariablement, une distance croissante ou décroissante qui règle la succession, dessinant une série de « couches » ou « pelures d'oignon », que nous désignerons par le terme générique de *strates*. Nous illustrerons ce propos à partir de deux exemples principaux, pris l'un dans le domaine du processus stratégique et l'autre dans le domaine du choix stratégique.

4.1.1.1 – Succession stratifiée dans le domaine du *processus stratégique*

Les textes fortement structurés d'ANSOFF nous en fourniront une fois de plus l'illustration la plus typique. Examinons ainsi la manière dont sont construits les concepts de sa publication [118].

Les concepts qu'y introduit ANSOFF fonctionnent par groupes, principalement typologiques :

- a) Le groupe des types de processus de l'entreprise : processus logistique d'un côté, processus de gestion de l'autre, eux-mêmes divisés en décision stratégique, administrative et opératoire.
- b) Le sous-groupe des phases de la décision / changement stratégique : recherche, évaluation, développement, exploitation, désengagement

- c) Le groupe des types d'implication de l'état-major dans la décision stratégique : réponse retardée, anticipée et auto-déclenchée.
- d) Le groupe des types de choix stratégique : expansion et diversification
- e) Le groupe combinatoire obtenu à partir du croisement de c) et d) : expansion naturelle, stratégie expansive explicite, diversification planifiée, diversification non planifiée
- f) Le groupe non typologique des concepts économiques importés : produits, marchés, technologie, rentabilité, ressource financière, structure, saturation de marché, cycle d'expansion
- g) Le groupe des concepts économiques propres à ANSOFF, qui relèvent d'une économie de la décision : ressource-temps, ressource énergie, rentabilité d'un processus de décision

Ces divers groupes de concepts sont, dans leur énonciation, ordonnés par stratification :

- Par stratification polaire ou sphérique :
 - Les groupes a), c), d) sont construits par stratification autour du pôle que constitue l'état-major de l'entreprise. Chaque strate est caractérisée par une « distance » au pôle, qui prend sa valeur selon une métrique relative aux concepts importés du groupe f).
 - Dans le cas du groupe a), les différentes strates sont les différents niveaux de généralité des décisions prises, la métrique de distance au pôle central condensant plusieurs grandeurs dont l'ordre croît au fur et à mesure que l'on s'approche du centre : nombre de personnes impactées, volume de ressources impacté, irréversibilité dans les perspectives de profit, durée pendant laquelle les conséquences de la décision se feront sentir
 - Dans le cas du groupe c), la métrique de distance au pôle est constituée par cette grandeur étonnante qu'ANSOFF appelle le « degré d'attention » porté par l'état-major à la stratégie
 - Dans le cas du groupe d), c'est la distance (produit x marché) par rapport à l'entité actuellement dirigée par l'état-major qui sert de métrique.
- Par stratification polaire combinatoire
 - Le groupe e) est généré par combinaison des groupes c) et d). Il fait également l'objet d'une stratification seconde issue des stratifications génératrices : entre la diversification planifiée et l'expansion naturelle, la distance résultante est redoublée par rapport à celle que générerait d'un côté le degré d'attention de la direction et de l'autre le degré d'écart par rapport aux (produits x marchés) de l'entreprise. Ainsi, la topologie du tableau

redouble celle des concepts, selon cette diagonale principale. Les stratégies situées sur la diagonale perpendiculaire sont à distance intermédiaire.

Ces architectures stratifiées seront le lot, - avec souvent un moindre degré de consistance structurale - de tous les documents relatifs au processus stratégique. Les étapes successives d'exposition de la gestion stratégique [141], par exemple, culmineront avec le stade d'intégration ultime que représente cette gestion *stratégique*, dont la responsabilité incombe à la direction générale.

4.1.1.2 – Succession stratifiée dans le domaine du *choix stratégique*

L'étude des contraintes stratégiques [119] est le lieu de multiples stratifications, qui par agrégations successives permettent de construire le concept de contrainte stratégique.

Le concept de contrainte stratégique y apparaît en effet à travers des « systèmes de manœuvres ». Ces systèmes de manœuvre sont le fruit d'une série d'agrégations successives de paramètres économiques :

- i. Une première strate est constituée de l'ensemble des variables objectivées en caractéristiques technico-économiques, organisationnelles et institutionnelles.
- ii. Une deuxième strate s'obtient par agrégation des éléments de la première et débouche sur les combinaisons de « caractéristiques » - critères traduisant les buts de l'entreprise et les manœuvres.
- iii. Une troisième phase d'agrégation consiste à mettre en correspondance les éléments de la strate (ii) en un jeu de relations appelé « trame », d'où émergent les « contraintes stratégiques externes ».
- iv. Une dernière strate est constituée en agrégeant les systèmes de manœuvre selon leurs relations d'affinité ou d'incompatibilité. Les « contraintes stratégiques » internes relèvent de ce niveau ultime de stratification.

Cette structure stratifiée est l'invariant de plusieurs modalités d'agrégation :

- La strate (i) des variables est constituée sur le mode de la dispersion, statistique ou directement en catégories.
- La strate (ii) des combinaisons caractéristiques est constituée par une chaîne de causalités, et relève du mode proprement logique (avec pondération des facteurs).
- Les strates supérieures (iii) et (iv) relèvent elles aussi de la logique, transcrite sous la forme de schémas de compatibilité.

4.1.2 – Stratification par *procédures d'intervention* sur les énoncés

Nous aborderons ici successivement la stratification par deux entrées :

L'entrée des *techniques de réécriture*, par lesquelles la stratification se révèle de la façon la plus manifeste, et l'entrée par les *procédures de systématisation*, dont la stratification est l'une des dimensions clés.

4.1.2.1 – Stratification par techniques de réécriture

Parmi les techniques de réécriture, organigrammes et matrices sont un vecteur privilégié de stratification.

Les **organigrammes**, par leurs construction en alignements verticaux et horizontaux engendrent naturellement une sémiotique hiérarchisante. C'est le cas de schémas classiques d'ANSOFF, comme la représentation des objectifs de l'entreprise¹¹¹ [96], ou comme le circuit parallèle des trois types de décision d'entreprise [118]. Dans ce dernier cas, le choix d'une orientation particulière du circuit permet d'ailleurs de superposer verticalement et non horizontalement décision stratégique, décision courante, décision administrative et processus logistique, verticalité qui ne peut que renforcer ce sens hiérarchique. La représentation hiérarchique de Bouquerel [87] pousse cette logique à l'extrême en superposant pas moins de dix strates pour décrire l'organisation d'un holding¹¹². Un diagramme moins classique, comme celui de Dupont [157], recourt à la verticalité pour exprimer une sorte de loi implicite selon laquelle, plus une entreprise est petite ou plus une administration est locale, plus courte pourra être l'échéance de la prévision et plus sommaire sa précision :

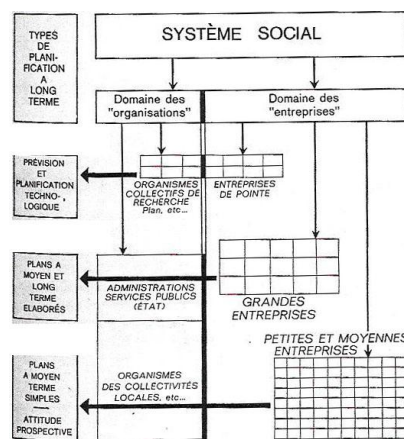


Figure 74 : Stratification des échelles de prévision / précision selon Dupont [157]

¹¹¹ Nous l'avons figuré chapitre I, §B-2.1

¹¹² Figuration chapitre II, §B-1.5

Ce même ouvrage de Dupont nous offre une grille d'interprétation directe des **matrices** en termes de stratification, avec la notion de « territoire morphologique ». Son principe d'utilisation repose en effet sur la mesure d'une « distance » entre l'existant, qui est aussi le connu et le présent, et le futur ou le possible, qui s'avèrent ainsi plus ou moins lointains. Un principe d'exploration raisonnable consiste à se contenter de

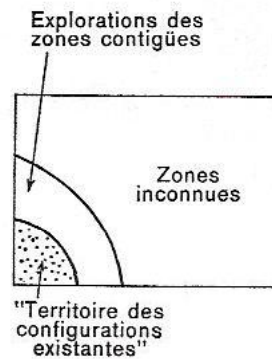


FIG. 10 a. — « Territoire morphologique ».

parcourir un univers de possibles suffisamment proche de l'existant : les « zones contiguës » (cf. schéma reproduit ci-dessous) :

Figure 75 : Le « territoire morphologique », paradigme de la stratification par les matrices

Il s'avère que les matrices stratégiques sont construites de manière à pouvoir être lues selon cette logique de distance du proche au lointain, du présent au futur, de l'existant au possible. En effet, les métriques de chacune des deux dimensions génératrices de la matrice ont pour résultante une métrique diagonale dans laquelle l'angle supérieur gauche (plus rarement l'angle inférieur gauche) représente le pôle du plus proche et l'angle opposé le pôle du plus lointain. L'ordre de lecture se faisant, en occident, de gauche à droite et de haut en bas, de telles figures confèrent ainsi aisément une signification implicite de « pente » ou « tendance » naturelle aux concepts qu'elles représentent.

La matrice Houssiaux [186]¹¹³ a explicité cette stratification résultante en dessinant des diagonales d'« iso-coût de résolution de conflit » avec les réglementations étatiques. Dans le cas des autres matrices, c'est le tracé naturel de la lecture qu'il faut reconstituer pour expliciter le procédé de stratification résultant.

¹¹³ cf. Figuration du §B-3.1

Le concept de « diversification concentrique » d'ANSOFF [96] dérive ainsi d'une lecture diagonale de la matrice (produits x marchés) :

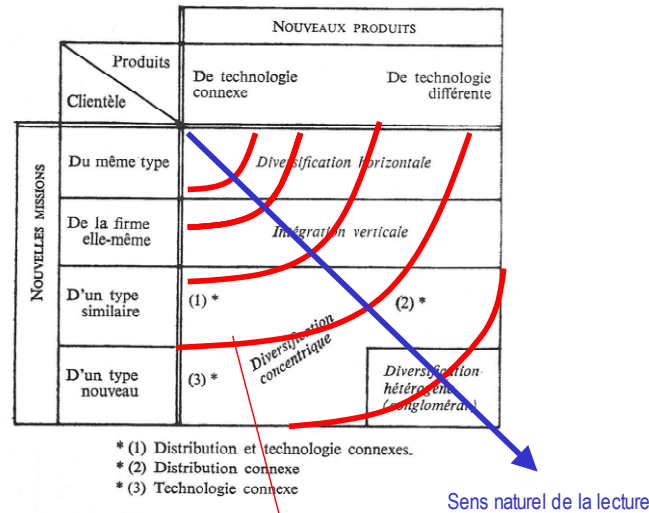


FIGURE 7-2. — Vecteurs de croissance dans la diversification.

Lignes d'iso-distance à la firme actuelle

Figure 76 : Propriété stratifiante de la matrice produits x marchés d'ANSOFF [96]

La même logique diagonale peut être décelée au sein de la matrice panthère / éléphant¹¹⁴ du libéral Claude Charmont [95] : à l'extrémité basse et gauche de la matrice est située la figure repoussoir de la « bureaucratie conservatrice », tandis que la case opposée désigne l'entreprise dynamique et bien gérée.

On pourra noter que les méthodes d'approximation ou de renforcement d'exactitude des énoncés, autres procédures d'interventions, prennent la forme stratifiée aussi bien par le biais de ces techniques de réécriture, que par le biais de la forme de succession en séries concentriques :

- Organigramme orienté et ordonnancement concentrique pour le découpage en processus (Ansoff et épigones),
- Série concentrique pour l'amplification mécaniste ([119]).

¹¹⁴ Figure 5B-3.1

4.1.2.2 – Stratification *via* les procédures de systématisation

Les procédures de systématisation s'avèrent elles aussi fréquemment stratifiantes. Cette propriété est évidente dans le cas où, par exemple, segmentation et réduction catégorématique passent par une écriture matricielle dont nous avons précédemment décrit les effets diagonaux.

La plupart des segmentation unidimensionnelles, reposant sur une métrique orientée, font également office de stratification. C'est par exemple le cas de la représentation du « continuum » qui relie, dans la publication fondatrice de la gestion stratégique [141], la catégorie d'« entreprise » à celle d'« opération » par une série d'intermédiaires, selon une métrique d'« innovation croissante »¹¹⁵.

Ces procédures de segmentation, réduction catégorématique et extrapolation, enfin, sont naturellement redoublées d'une écriture par ordonnance concentrique qui aborde successivement chacune des strates du « système » ainsi créé.

4.1.3 – Stratification par les *formes de coexistence*

Par leurs architectures additives, la mécanique et la cybernétique se prêtent aisément à la stratification, de même que les métaphores militaires, qui procèdent d'un stricte hiérarchisation tant des structures (grades, organisations) que des décisions (doctrines).

On peut être ordinairement tenté de considérer que l'importation de ces trois disciplines tient à des raisons propres à chacune d'entre elles : filiation historique du commandement pour le militaire, contamination régionale via la modélisation économique pour la mécanique, extension via la dimension humaine et psychologique – donc behavioriste outre-Atlantique - du management ou via l'intrusion de l'ordinateur pour la cybernétique.

La stratification, quant à elle, est une propriété commune à ces trois disciplines. C'est pourquoi **on est en droit de se demander si la propriété stratifiante commune au militaire, au mécanique et au cybernétique n'est pas la raison principale de leur commun succès dans le champ stratégique**. Explication que viendrait conforter le relativement faible impact des innovations ultérieures de ces trois disciplines sur les contenus stratégistes.

¹¹⁵ figure du « continuum de la réalité », reproduite au chapitre I, § B-2.3.2

4.2 – INVARIANTS DE LA TEXTURE DE STRATIFICATION

Nous sommes désormais en mesure de dessiner un panorama préconceptuel de la structure de stratification (diagramme ci-dessous).

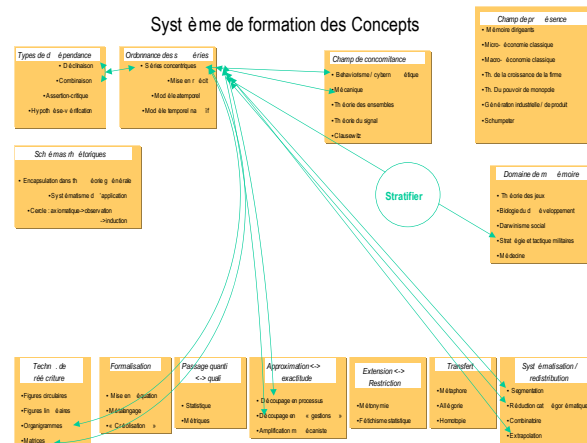


Figure 77 : invariants de la stratification

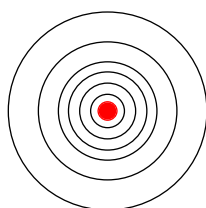
Ce panorama nous rappelle que la stratification donne lieu à une superposition particulièrement dense de procédés discursifs sur le mode de la série concentrique (concentrique simple, ou parallèle car doublement « concentrique »).

4.3 – FONCTIONS MEDIATRICES DE LA STRATIFICATION OU CONDITIONS SUFFISANTES

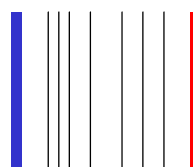
Nous venons de décrire les composantes de la stratification et de montrer son omniprésence dans les documents stratégistes. Nous allons décrire ici les propriétés *structurales a priori* de la stratification, afin de pouvoir ultérieurement expliquer pourquoi cette structure-là est à même de remplir, entre les trois pôles du cercle modélisateur, une triple médiation. Nous montrerons ainsi que la stratification est une solution quasi-suffisante aux antinomies du cercle modélisateur

4.3.1 – Propriétés structurales *a priori* de la stratification

La stratification est une série ordonnée de motifs homologues. Nous en avons recensé dans le matériau archéologique principal deux variantes : la *stratification polaire*, qui s'ordonne autour d'un centre et génère des strates sous forme de cercles concentriques, et la *stratification plane*, qui s'ordonne entre deux extrémités homologues et génère des strates sous



Stratification polaire



Stratification plane

forme de plans parallèles (cf. illustration ci-dessous).

Figure 78 : Deux formes de stratification

- Chacune des strates a son identité propre, assurée par des séparations d'avec les autres strates : de ce fait, la stratification est séparation ou *catégorisation*.
- Mais la stratification est également construction d'un tout par concaténations successives : à ce titre elle est liaison entre deux extrémités (finies ou infinies), c'est-à-dire entre deux pôles. Nous dirons que la stratification est *interpolation*.
- Enfin, la stratification est également ordonnancement d'une succession de motifs comparables entre eux selon un ordre bien déterminé : la stratification est *hiérarchisation*.

Toutes ces propriétés sont combinées enfin avec une caractéristique primordiale : au sens où nous l'entendons ici, la stratification est toujours susceptible de s'affiner, par diminution de l'épaisseur des strates, ou au contraire de se dilater. Elle confère ainsi à tout ce qu'elle affecte la possibilité d'ajustements sans limites : affinement ou grossissement des catégorisations, interpolation sur intervalles de toutes longueurs, hiérarchisation infiniment déclinée. La stratification est *dilatation / contraction*.

4.3.2 – Catégoriser : la stratification comme médiation entre réduction et articulation

Nous avons décrit dans le domaine du choix stratégique l'articulation comme schéma d'action -réaction, de force – mouvement ou encore de croissance – espace vital. Détachés des contextes d'entreprise qui sont les leurs, ces schémas ne convaincraient pas plus que des formes vides, des trivialisations externes plaquées sur l'entreprise. Ce qui fonde leur pertinence, c'est l'existence de deux typologies se rapportant à l'entreprise et qui se font mutuellement face, entre lesquelles il devient naturel d'établir une correspondance :

- Soit l'articulation d'action-réaction. Elle n'a de pertinence dans le discours stratégiste que parce qu'elle remplit un jeu de correspondances entre une certaine typologie de manœuvres d'entreprises concurrentes et de situations d'environnement d'un côté, et de contre-manœuvres ou de réponses stratégiques de l'autre côté.
- De même, prenons en considération l'articulation croissance / espace vital importée de l'économie industrielle de Penrose. Quelle serait sa pertinence si elle ne s'activait pas au confluent de deux autres typologies : celle des marchés d'un côté, caractérisés par leur taux de croissance

et leur degré d'encombrement par la concurrence, et celle des situations d'entreprise de l'autre caractérisée par la taille relative, le niveau de ressources de l'entreprise ?

Nous venons d'établir une filiation entre le moment d'articulation et un moment typologique. Mais remontons encore d'un cran et rappelons-nous comment sont établies les typologies : par découpe de catégories, elles mêmes résultant parfois de catégorèmes, sur une surface de description de l'entreprise ou de l'environnement qui n'est-elle même qu'une abstraction de la réalité. Seules un certain nombre de dimensions descriptives (grilles de spécification) sont prises en compte pour effectuer la catégorisation. Celle-ci est donc postérieure à une réduction de la réalité.

Réduction par exemple, consistant à décrire la manœuvre d'une entreprise automobile comme le choix d'un certain niveau de prix, d'un certain type de distribution, etc. à l'exclusion inévitable d'un certain nombre d'autres facteurs.

Rien ne saurait mieux exprimer cette obligation de réduction que le florilège de typologies stratégiques auxquelles se livre Gélinier dans Fonctions et tâches de Direction Générale [41.4] : nous verrons *infra* qu'il parvient ainsi à générer la quasi-totalité des modèles de choix stratégiques encore utilisés de nos jours. Mais cette productivité a un prix : c'est la juxtaposition, dans une sorte d'inventaire à la Prévert, de plusieurs modèles successifs incommensurables. En effet, Gélinier ne sait pas (et qui le saura ?) proposer une articulation stratégique intelligible sans réduction préalable du nombre de paramètres descriptifs au nombre de deux ou trois. Il génère ainsi des stratégies-types en conservant successivement et exclusivement comme paramètres :

- 1°) Age du produit
- 2°) Type de concurrence sur le marché
- 3°) Intensité du capital et de la recherche : « droit d'entrée » de la profession
- 4°) dimension absolue et relative (par rapport à la « masse critique »)
- 5°) Degré de saturation de la gamme, et d'intégration de la production
- 6°) Rentabilité actuelle et réserves de financement
- 7°) Déséquilibre dans les ressources
- 8°) Taux de croissance générale de l'économie.

Ainsi il n'y a pas d'articulation sans catégorisation ni sans réduction. Par sa fonction de catégorisation, la stratification établit une médiation entre le moment de la réduction et celui de l'articulation (nous illustrons ce propos par la figure ci-dessous), qui s'avère indispensable au fonctionnement du discours stratégiste :

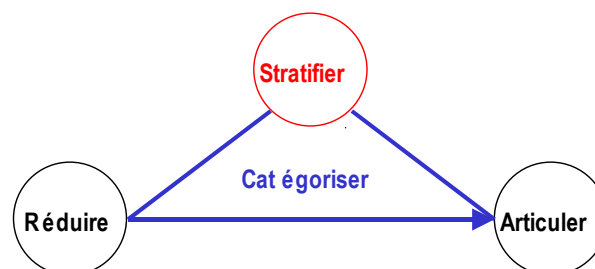


Figure 79 : Première fonction médiatrice de la stratification

4.3.3 – *Hierarchiser* : la stratification comme médiation entre articulation et totalisation

Depuis des siècles, la science a appris à déchiffrer et manipuler la nature par approximations successives. L'illustration la plus classique pour les ingénieristes en est la méthode mathématique des *développements limités*, qui permet d'approcher d'autant plus près que l'on veut la plupart des fonctions en additionnant de simples puissances de degré croissants (x , x^2 , x^3 , etc.). Cette approche toujours mieux ajustée d'une limite repose sur une hiérarchisation : on détermine tout d'abord le coefficient de puissance de premier degré, puis celui de la puissance de second degré, etc., et l'on s'arrête dès que l'on a atteint un niveau de précision suffisant.

C'est, de manière tout à fait analogue, une fonction de hiérarchisation qui s'impose pour articuler d'autant plus près que l'on veut une réalité jamais atteinte dans sa totalité. Mais point de totalisations partielles qui vailtent, si l'on n'est pas capable de sérier les paramètres descriptifs des plus importants aux plus marginaux. La hiérarchisation des critères est ainsi une forme atténuée de réduction, qui ouvre la possibilité d'articulations moins tendues entre articulation et totalisation (cf. schéma ci-dessous) :

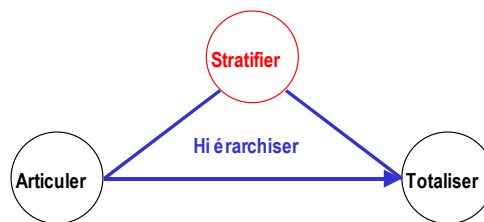


Figure 80 : La seconde fonction médiatrice la stratification

Les illustrations de cette fonction médiatrice de la hiérarchisation sont multiples :

C'est par exemple une hiérarchisation des paramètres qui permet à l'équipe Tabatoni [119] de se contenter d'un modèle provisoire de contraintes stratégiques en négligeant des variables telles que la contre-réaction des concurrents, tels certains « aspects institutionnels ». Aurait-il en effet été pensable de construire un premier modèle sans attribuer une importance relative aux différentes variables, permettant ainsi de choisir celles qui seraient conservées au sein des agrégats du modèle ?

C'est, de la même manière, une hiérarchisation stricte des paramètres de choix stratégique en entonnoir de décisions qui autorise ANSOFF [96, p. 26] à proposer un modèle itératif de processus stratégique : Il s'agit d'une « méthode de recherche adaptative visant à formuler une stratégie. » Adaptative en ce sens que « cette méthode de convergence successive sur la solution s'oppose à la doctrine de gestion plus classique selon laquelle on s'efforce dès le début de dénombrer toutes les solutions possibles avant de procéder à des évaluations comparées. » Comment s'assurer, partant de là, que l'on ne va pas s'enfermer dans un cycle sans fin d'évaluations successives ? C'est le respect d'un ordre strict de critères

de choix qui garantit la convergence de cette sorte d'algorithme décisionnel. L'équipe dirigeante se devra en effet d'effectuer des choix en abordant successivement les décisions suivantes :

- i. « diversifier ou ne pas diversifier
- ii. choisir un éventail de produits et marchés
- iii. retenir ceux qui présentent les caractéristiques les plus souhaitables. »

La hiérarchisation de ces trois critères de décision permet ainsi de procéder « en cascade » pour rétrécir par paliers le champ des décisions et obtenir un degré croissant de convergence vers la solution à choisir.

4.3.4 – *Interpoler* : la stratification comme médiation entre totalisation et réduction

Peut-on à la fois viser à la réduction qui offre des structures manipulables, et à la totalisation qui semble l'opération inverse ? Une telle antinomie n'est pas surmontable sans médiation. En dessinant le cercle modélisateur, la fonction d'articulation réalise une telle médiation. Mais cette dernière fonction n'est pas toujours mobilisable. Comment dès lors offrir la possibilité, ne serait-ce que virtuelle, de joindre la totalité à un jeu réduit de paramètres ?

La stratification sert parfois à opérer un raccord de simple continuité, une *interpolation*, qui peut prendre l'allure d'un « bricolage » théorique permettant à tout le moins d'esquiver l'antinomie entre totalisation et réduction (d'où le tracé pointillé sur la figure ci-dessous) :

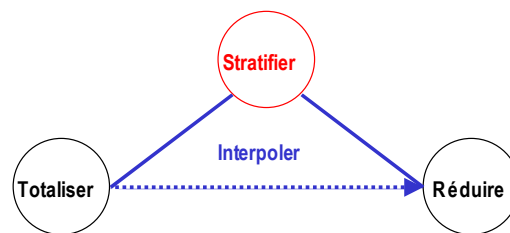


Figure 81 : La troisième fonction médiatrice de la stratification

C'est ainsi que les fondateurs de la gestion stratégique [141], après avoir introduit la dissociation décision entrepreneuriale / décision opérationnelle, intercalent entre ces deux pôles un « continuum de la réalité » fait de strates intermédiaires de décision¹¹⁶.

De même, après avoir introduit la notion de « sévérité des réglementations nationales », Houssiaux [186] préfère intercaler deux gradations supplémentaires de cette sévérité entre les deux valeurs extrêmes¹¹⁷.

On pourra objecter que de telles opérations n'offrent aucun gain épistémologique en regard de la médiation première d'articulation. Il n'en va peut-être pas de même d'un point de vue strictement discursif, dans la mesure où une interpolation subreptice « de bon sens » aura peut-être plus de chance de passer inaperçue qu'un lourd modèle d'articulation.

¹¹⁶ stratification plane figurée chapitre I, §B-2.3.2

¹¹⁷ Il en résulte une sorte de « dissolution du prédicat » par laquelle on ne sait plus bien quelle est, partant, la définition de chacun des quatre degrés de sévérités.

4.3.4 – Le tétraèdre stabilisé de la formation des concepts

Ayant décrit chacune des trois médiations fonctionnelles assurées par la stratification, nous pouvons désormais ré-assembler le cercle modélisateur.

Aux sommets d'un triangle qui forme la base du tétraèdre, les trois pôles *Réduire*->*Articuler*->*Totaliser*, situés sur un plan qui est celui de la modélisation. Sur un autre plan que ces trois sommets mais en position équidistante, l'amortisseur d'antinomies que constitue la texture *Stratifier*. Pour symboliser ce rôle d'amortisseur des tensions, trois ressorts ont été tracés pour relier le plan de stratification au plan de modélisation. Enfin, sur chacune des faces du tétraèdre qui relient les deux plans, les trois fonctions médiatrices que la stratification exerce simultanément : *catégoriser*, *hiérarchiser*, *interpoler* (figure ci-dessous).

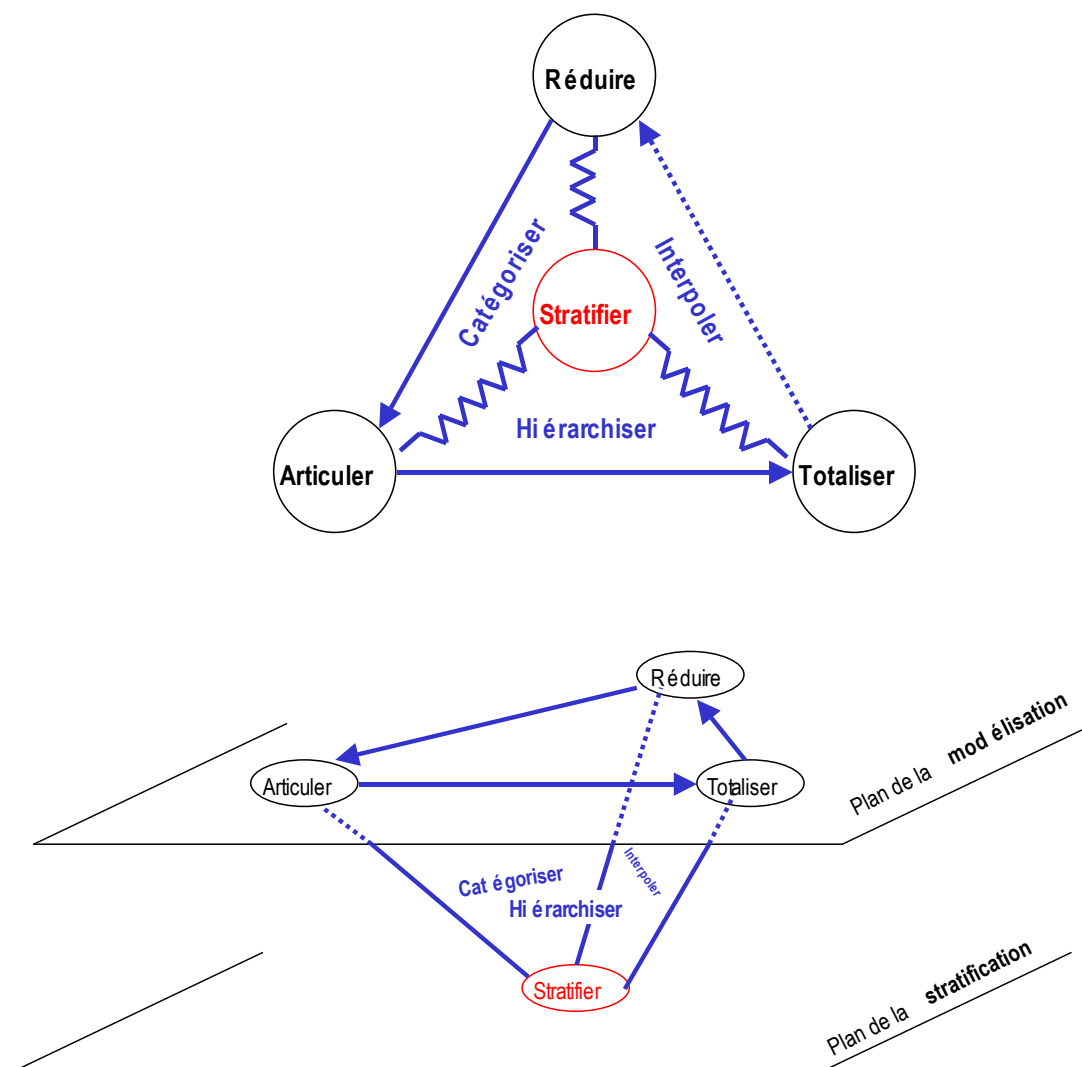


Figure 82 et Figure 83 : Le tétraèdre de la formation des concepts stratégiques

Nous avons pu développer la puissance fonctionnelle de la stratification. Il reste à déterminer en quoi cette texture particulière, plus que toute autre, est celle qui devait être mobilisée pour un discours stratégiste et non pour tout discours du champ managérial.

4.4 – FONCTIONS DIRECTES DE LA STRATIFICATION OU CONDITIONS NECESSAIRES

Nous avons pu démontrer l'importance structurale de la stratification en tant qu'opérateur de cohésion du cercle modélisateur. Mais, d'une certaine manière nous n'avons rien démontré. En effet, nous venons seulement de faire la preuve que, via ses propriétés structurales *a priori*, la stratification est, sinon une solution suffisante pour éliminer les tensions disruptives qui menacent le cercle réduction->articulation->totalisation, du moins un **puissant amortisseur d'antinomies**.

Mais rien ne dit que la stratification était nécessaire, que d'autres solveurs n'étaient tout autant à même de remplir cette fonction. Il est possible toutefois de mobiliser un faisceau de présomptions autour de cette question du rôle privilégié de la stratification.

Tout d'abord il y a cette fonction médiatrice de hiérarchisation, homologue de dispositifs d'autorité que ne saurait renier le dirigeant d'entreprise. Nous avons assez illustré cette dimension de commande, de verticalité, de toute-puissance pour qu'il ne soit pas besoin de revenir ici sur ce point. Surtout, il est remarquable que la stratification soit systématiquement centrée ou bornée en hauteur au point qui coïncide avec le dirigeant d'entreprise : les modèles cybernétiques d'ANSOFF dessinent une série de pelures ou de sédiments qui convergent tous vers la direction générale. De même, les matrices ont toutes pour pôle proximal la situation *hic et nunc* de l'entreprise : ses métiers, produits, technologies actuels qui sont ceux du dirigeant de l'entreprise (et non ceux du concurrents, ceux de l'entreprise annexée, ceux du client, etc.).

Il est donc permis d'avancer que, **si la stratification est un invariant du discours stratégiste, c'est tout d'abord parce que stratifier, c'est hiérarchiser le champ de décisions, au sein des espaces intelligibles créés pour le dirigeant, de manière à donner une place centrale à sa fonction de dirigeant et à sa situation *hic et nunc*.**

Ensuite, il semble que la **quatrième propriété de la stratification, à savoir la *dilatation / contraction***, soit la plus précieuse et la plus rusée qui soit offerte au dirigeant d'entreprise. Elle offre en effet de perpétuelles possibilités d'ajustements : ajustement du niveau de risque - distance (produits x marchés) ; ajustement de la précision avec laquelle sont contrôlés des processus – nombre de strates de commandes ; ajustement de l'horizon temporel des objectifs et prévisions – interpolation ou dilatation des prévisionnels, etc.

Il semble ainsi raisonnable de faire l'hypothèse que l'omniprésence de la stratification au sein du discours tient à ce qu'elle offre un potentiel illimité d'ajustements.

Stratifier c'est offrir un continuum d'options et de commandes qui permettent au dirigeant d'ajuster au mieux - au moins dans

son discours - l'incertitude et les risques inhérents à ses choix et processus stratégiques.

D – Permanence et densification d'un système

Nous aimerions ici doublement illustrer la puissance du système de formation des concepts, d'une part en établissant sa *permanence*, d'autre part en illustrant sa *densification progressive*.

Nous établirons ses *permanences* en montrant comment, de façon très précoce, l'utilisation des composantes préconceptuelles permet de produire des concepts stratégiques encore utilisés en 2005, soit 35 à 40 ans plus tard. L'habillage terminologique aura pu changer ; les structures et leurs possibilités d'exploitation pour le dirigeant d'entreprise n'en seront pas moins restées les mêmes depuis la genèse du discours.

La *densification progressive* sera la clé d'une énigme : en effet, il s'avère que les textes stratégestes précoces que nous aurons mis à jour ont été rapidement oubliés, même en France. C'est la redécouverte des mêmes concepts stratégiques par des anglo-saxons au cours des années 1970-1990, puis leur importation en France, qui elle seule aura permis leur réapparition. Cet séquence d'oubli – importation peut laisser songeur. Nous montrerons ce ne sont pas (à tout le moins pas seulement) des raisons de snobisme culturel qui expliquent cette histoire, mais des facteurs proprement discursifs. Si les discours français n'ont pas survécu, en effet, malgré la pertinence de leur contenu, c'est en raison de leur trop faible densité sémiotique. Densité qui s'accroît au fil des années de construction du discours stratégeste, et qui n'atteint son point de non retour qu'à l'orée des années 1970.

Nous allons ici analyser deux contributions exemplaires de stratégestes français :

- L'une de Gélénier [41.4], qui dès 1963 génère la quasi-totalité des concepts actuels de choix stratégique, avec bien entendu une terminologie différente puisque ces concepts ont été ré-inventés séparément et postérieurement par les anglo-saxons.
- L'autre de Bijon [106], qui établit une matrice homologue de la matrice BCG des années 1970.

1 - Gélénier : (presque) toutes les stratégies-types dès 1963

Gélénier génère ces stratégies-types en catégorisant successivement 8 dimensions (dont nous avons restitué la liste *supra* au § C-4.3.2).

Nous avons retracé les propositions de Gélénier en les resituant dans le tableau de synthèse ci-dessous. Une colonne supplémentaire a été ajoutée pour rappeler quelles sont les formulations théoriques plus récentes qui traduisent de nos jours les stratégies-types inventées par Gélénier et ses contemporains.

NB : ce tableau s'étend sur trois pages

Variable	Valeurs possibles	Réponses stratégiques	Traduction en concepts stratégiques ultérieurs
Age du produit	0 : découverte et expérimentation, croissance lente, forte mortalité	Si produit unique, se faire acheter par une entreprise ayant atteint sa maturité	Courbe en « S » des technologies (Arthur D Little)
	1 : décollage et croissance très rapides	Prix de vente élevé, effort technique important financé par la marge brute, effort commercial important, équipement aussi léger que possible (procédés non stabilisés)	
	2 : croissance soutenue à taux de 7 à 10% par an	Équipement optimum, industrialisation des procédés, parfois concentration	
	3 : maturité : croissance du produit diffère peu de celle de l'économie générale	Rationalisation et productivité, prix de vente compétitifs, recherche et expérimentation d'idées de diversification	
	4 : déclin absolu, ou relatif (par rapport à l'économie en général)	Diversification ou reconversion	

Type de concurrence sur le marché	A : concurrence parfaite	Essayer d'en sortir, en accédant aux positions B, C ou D	Marché compétitif pur (= impasse concurrentielle)
	B : Oligopole (produits non différenciés)	Recherche d'une avance sur le plan des procédés, ou d'une intégration, recherche d'ententes évitant duplication des investissements, si les procédés sont stabilisés Recherche d'une intégration aval se prêtant à la création de produits différenciés C, D Eviter de tomber en dessous de la masse critique	Marché de coût / volume
	C : concurrence monopolistique (oligopole entre produits différenciés)	Maintenir son avance sur les plans : technique (recherche, commercial (publicité), dimension (investissements)	Idem + niche
	D : monopole temporaire	Idem C	Niche
	E : Monopole permanent	Faire face à une réglementation paralysante ?	
Combinaison des deux variables précédentes		Tableau de reconversion permanente de M. Sadoc	Portefeuille stratégique (cf. matrice BCG)
Intensité du capital et de la recherche : « Droit d'entrée » de la profession	Faible : concurrence de type A	Entrée en B/ beaucoup de capital Entrée en C et D : beaucoup de technique	Segmentation stratégique (selon les produits) Porter : barrières de coût / volume
	Forte : concurrence de type B, C, D		
Dimension relative (ordre de grandeur des séries sur lesquelles on peut amortir les efforts techniques et commerciaux / concurrents)	En dessous de masse critique (10% du marché si moyennement concentré)	Entreprise non dominante : effort maximum de croissance, éventuellement limitation de la gamme des produits pour concentrer toutes les ressources sur le produit à pousser, éventuellement, concentration sur un « interstice », ou abandon d'autonomie et rattachement à un groupe plus vaste.	Porter : « Focus » (spécialisation)
	Au dessus de masse critique	Entreprise dominante : importantes dépenses de recherche technique, de promotion commerciale et d'investissement	Porter : barrière de coût/volume
Dimension absolue	Grandes entreprises	N'aborder que les productions à forte intensité du capital ou de la technique, et à masse critique élevée	Porter : barrière de coût/volume
	Petites entreprises	Recherche une position C ou D pour un produit à faible masse critique, mais à forte intensité de recherche : opportunité interstitielle	Porter : « Focus », niche

Degré de saturation de la gamme, et d'intégration de la production (Les différentes réponses stratégiques sont ici une traduction du « principe de proximité » et il s'agit de gérer une « écurie de produits »)	Produits aux phases 1 et 2 de leur vie	Expansion par ces produits, sans diversification	Si écurie de produits situés simultanément aux phases 1, 2, 3 et 4 : cf. matrices d'activité et « vaches à lait »
	Gamme et intégration saturées, phase 3, masse critique atteinte	Diversification vers une autre gamme	
	Gamme et intégration non saturées, phase 3	Compléter la gamme ou l'équipement	
	Gamme et intégration saturées, phase 3, masse critique non atteinte	Spécialisation ou diversification selon conditions de fait	
Rentabilité actuelle et réserves de financement	Rentable, sans réserves de financement	Taux de croissance = TR net du capital investi ou augmentation de capital	Théorie de la création de valeur
	Rentable, avec réserves de financement	Possible de réaliser Plan d'investissement long terme sans rentabilité immédiate	
	Non rentable, avec réserves de financement	Effectuer seulement des investissements à rentabilité rapide	
	Non rentable, sans réserves de financement	Redresser gestion si inefficace, ou réorienter à investissement faible, ou céder l'affaire	
Déséquilibre dans les ressources	4 dimensions, 6 vecteurs typiques		Stratégies d'alliance ou de concentration
Taux de croissance générale de l'économie	Expansion rapide	Grande entreprise : produits existants Petite entreprise : interstices	Stratégies de globalisation
	Faible croissance (sans exportation)	Grande entreprise : diversification proliférante Petite entreprise : stagnation inévitable	

Les permanences structurelles du management stratégique peuvent se lire ici à deux degrés.

- Au premier degré, on remarquera que l'économie industrielle fournit le contenu d'articulation à l'ensemble des concepts produits. Ce contenu consiste en un **nombre limité d'hypothèses issues de l'économie industrielle, qui servent d'axiome au déploiement de ses typologies** :
 - Axiome de base 1 : les rentes de volume nourrissent les rentes de volume
 - Axiome de base 2 : Il existe des rentes autres que de volume, également autorenforçantes (qui se concrétisent par des marchés « intersticiels »)

- Axiome de base 3 : l'entreprise vise une croissance appuyée sur des rentes.
- Axiome de base 4 : les rentes de l'entreprise doivent être *in fine* supérieures à celle du taux d'intérêt de long terme (corrigé des risques)

Les axiomes 1, 2 et 3 relèvent de l'économie industrielle des années 1950, à laquelle Gélinier se réfère explicitement (Houssiaux, Penrose), tandis que l'axiome 4 relève de l'économie classique.

- En un second degré, on pourra en outre constater que **ce sont des stéréotypes anciens de l'économie industrielle, et non ses produits récents, qui constituent encore et toujours l'armature des théories** du choix stratégique :
 - Cette typologie semble avoir été « oubliée » dès les années 1966-1967. L'économie industrielle a depuis connu de multiples évolutions. Les contextes économiques sont eux radicalement différents, entre les « Trente Glorieuses » et les années 1990. Mais les manœuvres stratégiques proposées, qui réapparaissent avec Porter, sont, elles, restées beaucoup plus stables qu'on ne veut l'admettre ordinairement.

On peut en déduire que le rôle de l'économie industrielle est ici avant tout *discursif* : si ses apports sont limités à ses résultats des années 1960, c'est bien parce que **le management stratégique avait besoin d'importer une structure et non un contenu**. La théorie de Penrose et celle des rentes de monopole présentaient, à l'orée des années 1960, des propriétés structurales de catégorisation, hiérarchisation et interpolation adaptées aux besoins d'un discours. C'est pourquoi elles ont été comme *figées* au sein du management stratégique à ce stade de développement.

Ces théorèmes précurseurs de Gélinier sont les variantes d'un même moteur discursif appliqué à la recherche de stratégies génériques : moteur qui réside dans la nécessité d'offrir au stratège un éventail de solutions possibles, qui à la fois génère des contraintes cognitives et ménage un espace de choix.. Quoi de plus direct que de gérer cette double obligation en aménageant deux dimensions d'analyse, l'une porteuse de déterminismes d'environnement et l'autre des empreintes historiques de l'unité active entreprise ?

2 - Bijon : une « matrice BCG » à la française

Nous allons ici, dans un premier temps, montrer la convergence objective entre la matrice Bijon et la matrice BCG. Dans un deuxième temps nous tenterons d'interpréter les raisons de leurs pérennités respectives si contrastées.

2.1 – L'OBJECTIVITE D'UNE CONVERGENCE

Bijon élabore en 1971 une **théorie du bon choix stratégique fonction des capacités de croissance respectives de l'entreprise et de ses marchés**. L'ensemble se visualise dans un « espace à deux dimensions » divisé en six secteurs, qui nécessite un minimum d'agilité mathématique pour être aisément manipulé.

Pour construire cette sorte de « matrice » l'auteur a défini trois grandeurs, dont la dernière s'avère plus difficilement objectivable que les deux premières :

- a) « le taux de croissance de l'entreprise (*tr*) », « c'est-à-dire de son chiffre d'affaires hors taxes »
- b) « le taux de croissance du marché (*tm*) ». Si l'entreprise est très diversifiée « on sera obligé de raisonner indépendamment sur chaque département d'une telle entreprise ». (p. 224)
- c) « le taux de croissance équilibré (*te*), c'est le taux de croissance le plus élevé que l'entreprise puisse se permettre sans modifier la structure fondamentale de son bilan. » Il est « fonction de son cash-flow, de sa capacité à négocier des emprunts sur le marché financier, et du choix judicieux d'investissements producteurs de chiffre d'affaires. » (p. 224) Les notions actuelles de gestion de trésorerie et de *gearing* permettent aisément de comprendre la validité de cette notion, même si sa détermination détaillée peut se faire de différentes façons. L'auteur renvoie quant à lui à un ouvrage des Editions *Hommes & techniques* pour une définition détaillée de ce « taux d'équilibre ».

La position de l'entreprise (ou du département de l'entreprises diversifiée) sur ces trois grandeurs est visualisée dans un plan (*te/tr*) x (*te/tm*).

Selon que l'entreprise croît plus ou moins vite que son marché, elle se situera dans l'une ou l'autre des moitiés diagonales de ce plan :

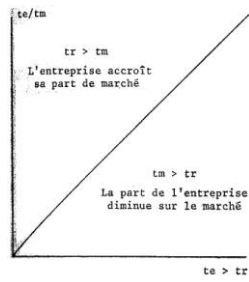


Figure 1. — Taux de croissance de l'entreprise comparé à celui du marché.

Figure 84 : Premier élément de la matrice Bijon

De même, selon que la croissance de l'entreprise (tr) excède ou non ses capacités financières (te), elle se trouvera à droite ou à gauche de la médiane ($te/tr = 1$) :

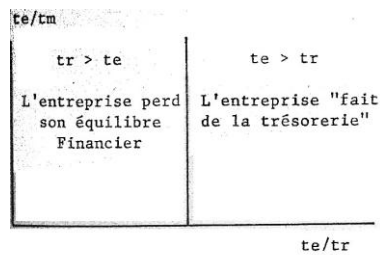


Figure 2. — Taux de croissance de l'entreprise comparé à ses possibilités financières.

Figure 85 : deuxième élément de la matrice Bijon

En combinant ces deux divisions du plan, Bijon en arrive à une interprétation encore plus fine du couple de valeurs (te/tr , te/tm) :

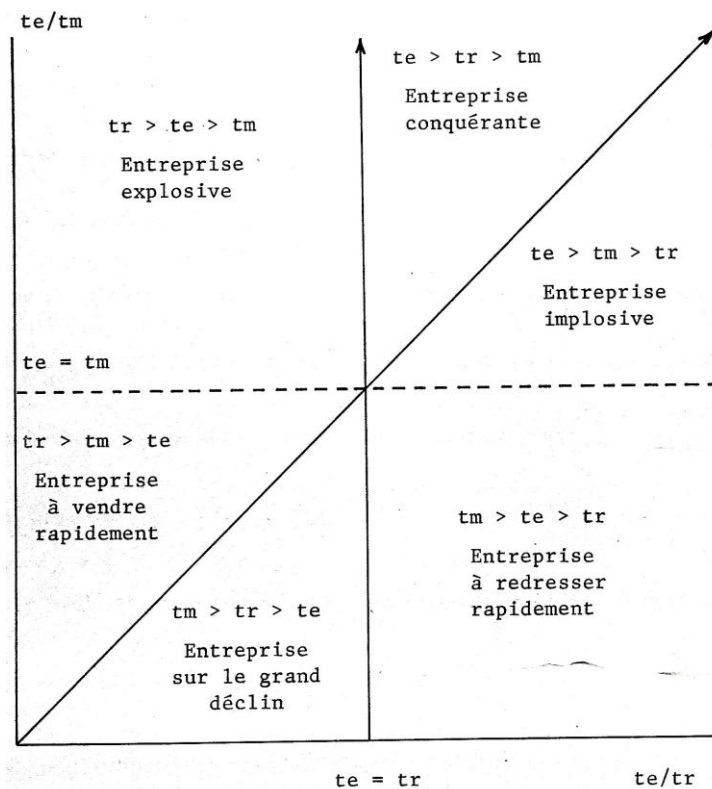


Figure 3. — Les six inéquations possibles.

Figure 86 : La matrice Bijon

La situation la plus favorable pour l'entreprise est celle de « l'entreprise conquérante », visualisée par le secteur $te > tr > tm$.

La comparaison de ce dispositif décisionnel avec la matrice BCG s'impose. Bien que les grandeurs mises en jeu, ainsi que les mécanismes économiques sous-jacents diffèrent de façon non négligeable, les résultats d'utilisation de chaque dispositif ne seraient probablement guère différents.

- Regardons tout d'abord les différences :

- Du point de vue des grandeurs calculées, la matrice BCG croise des taux de croissance de parts de marché et des parts de marché relatives. Ces grandeurs peuvent paraître exclusivement construites sur des données visibles de l'extérieur de la firme, indépendantes de sa structure financière, de son management, etc., tandis que l'espace Bijon croise des taux de croissance rapportés à une grandeur (*te*) clairement dépendante de la structure bilancielle de la firme.
- Les autres différences (scission de l'espace en 4 secteurs au lieu de 6, utilisation pour un portefeuille non explicite dans le cas de l'espace Bijon) paraissent mineures en comparaison de celle-là.

- Les points communs sont également non négligeables :

- Les valeurs prévisionnelles des deux outils sont très voisines : dans les deux cas en effet, il existe une tendance naturelle à la dégradation, visualisable comme un parcours dans l'espace matriciel.
- C'est enfin l'examen des **lois économiques sous-jacentes aux deux schémas qui nous livre leurs liens de proximité les plus profonds**. En effet, d'un côté la matrice BCG n'a de pertinence économique que parce qu'elle est l'expression d'une loi de maturité des secteurs industriels, elle-même fondée sur une interprétation de la « courbe d'expérience » : plus un secteur mûrit et plus une part de marché dominatrice est nécessaire pour qu'une activité sur ce secteur soit source nette de *cash flow*. D'un autre côté, l'espace Bijon n'a lui-même de valeur prédictive que si l'on réactualise en permanence la valeur du taux d'équilibre (*te*), qui est une mesure de la capacité d'une activité à fournir plus de capital qu'elle n'en consomme pour sa propre croissance. Malgré l'absence de loi de maturité explicite dans la justification du modèle, la présence de la grandeur (*te*) garantit sa prise en compte, pour le cas où elle s'avérerait valable. L'espace Bijon repose donc sur des hypothèses moins fortes que la matrice BCG et s'avère de portée plus générale.

On pourrait donc dire que **la différence essentielle entre les deux schémas est une différence de présentation** : tandis que la matrice BCG n'intègre les ressources économiques de l'entreprise que de façon

implicite, à travers les lois d'équilibre de portefeuille qui commandent son interprétation, l'espace Bijon fait apparaître explicitement ces caractéristiques internes dans les coordonnées de l'espace. Inversement, la nécessité de ne pas « être en retard sur le marché » est, dans le cas Bijon, implicitement présente dans l'interprétation des régions de l'espace et, dans le cas BCG, plus explicite sous la forme de l'une des deux grandeurs délimitant la matrice : la part de marché relative.

On a donc **deux sections d'une même modèle économique tridimensionnel** de décision stratégique, fondé sur le repli de trois grandeurs continues et extensives l'une sur l'autre : une croissance de marché, une part de marché et une capacité financière de croissance.

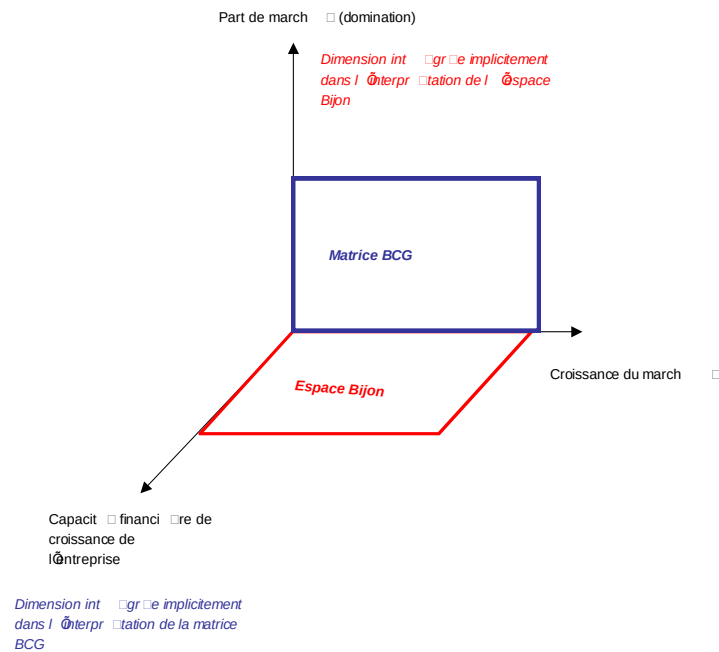


Figure 87: Matrice Bijon et matrice BCG : deux projections d'un même modèle tridimensionnel

2.2. – LES RAISONS D'UN OUBLI

On est alors en droit de se demander pour quelles raisons la matrice Bijon a sombré dans l'oubli, tandis que la matrice BCG continue de constituer une référence-clé du management stratégique.

Il nous semble que les raisons de cet oubli tiennent à la plus faible densité sémiotique de la matrice Bijon : les plans de stratification de cette dernière, en effet, sont moins bien orientés que ceux de la matrice BCG et sont d'un rendement sémiotique largement inférieur.

Penchons-nous en effet sur les exploitations de la matrice BCG. Certes c'est une matrice d'équilibre de portefeuille. Mais surtout c'est une matrice qui véhicule, par sa géométrie même, l'idée qu'un renouvellement de ce portefeuille est nécessaire.

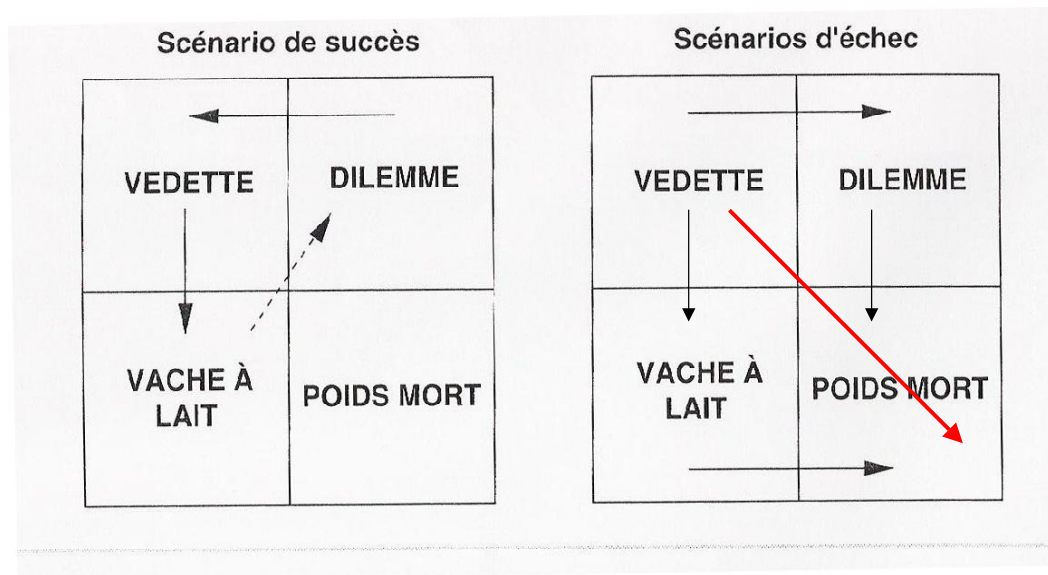


Figure 88 : Le sens véhiculé implicitement par l'orientation de la matrice BCG [220]

Dans le cas d'une absence de renouvellement, les activités de l'entreprise se dégradent selon une direction (gauche-droite, haut-bas) qui suit naturellement le sens de la lecture de la matrice (schéma *supra* extrait de [220] p. 276). Celle-ci présente donc l'avantage de dénoter implicitement, par son orientation, une tendance à la dégradation naturelle.

Qu'en est-il pour ce qui concerne la matrice Bijon ?

Bijon a lui aussi prévu des scénarios de dégradation de la situation de l'entreprise.

Cette situation peut se dégrader selon deux directions, liées chacune à un type d'erreur de management : a) la « myopie à l'égard de l'environnement », par laquelle l'entreprise, croissant moins vite que le marché, finit par dégrader sa capacité de croissance de façon dramatique (parcours effectué sous la diagonale principale) et b) la « négligence de impératifs financiers », par laquelle une crise de croissance mène également l'entreprise à une situation financière délicate. Dans cette approche les dynamiques d'entreprise suivent un parcours visualisable sur le tableau (Bijon n'a pas effectué cette visualisation dans l'article) :

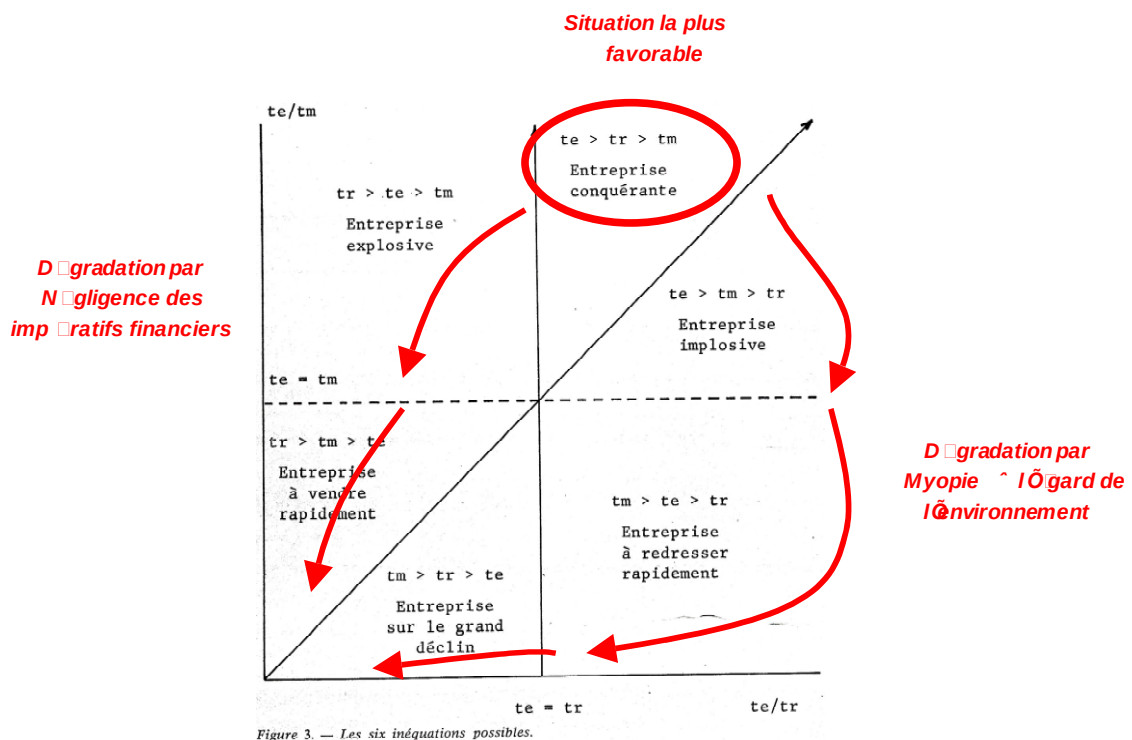


Figure 89 : Les dégradations prévues mais non figurées par Bijon

On pourra remarquer deux choses : tout d'abord, la géométrie plus complexe de la matrice Bijon rend cette visualisation des tendances naturelles plus délicate. Ensuite, l'orientation de la matrice n'a visiblement pas été choisie dans cette intention. En effet, **les directions de dégradation de la situation d'entreprise ne coïncident pas avec celles du sens naturel de la lecture de la matrice**

Géométrie plus complexe, sens véhiculé plus faible : la matrice Bijon présente un moindre rendement sémiotique. Ne convient-il pas d'y voir une raison convaincante de son moindre succès ?

3 – Constat général de densification

Nous avons décrit deux conceptions stratégiques précoces qui sont sombré dans l'oubli avant d'être réinventées des années plus tard par les Anglo-Saxons. Ces productions précoces se caractérisent, dans leur forme, par un rendement sémiotique plus faible que les réinventions tardives anglo-saxonnes. Ne convient-il pas d'y voir l'indice d'une montée progressive de la structuration du discours stratégiste, dont seul le franchissement d'un stade donné de maturité a permis de générer des concepts pérennes ?

Quoi qu'il en soit, on ne peut que constater, ne serait-ce que du seul côté français, une telle montée en puissance structurale. Les écrits de l'aube des années 1960 se caractérisent ainsi par leur faible systématisme : absence de visualisation, lacunes combinatoires, caractérisent tout aussi bien le texte précurseur de Charmont [24] que les productions de Gélénier [41.4]. Ces documents sont pourtant tout autant productifs en contenu que bien des textes tardifs. On peut en déduire que **la construction progressive du discours du management stratégique a produit sur les énoncés des effets de fécondité bien avant des effets de pérennité.**

Chapitre IV : La formation des choix théoriques

A – Introduction

En présentant successivement la formation des objets, la formation des modalités et la formation des concepts du management stratégique, nous avons dessiné un réseau de règles qui contraignent les productions des stratégestes d'entreprise.

Nous allons aborder désormais un quatrième et ultime domaine de contraintes avec la formation des choix théoriques. Ce domaine occupe, rappelons-le¹¹⁸, une place à part dans l'édifice théorique de Foucault. D'une part, il est conçu comme une nappe supplémentaire de contraintes, proposée en complément des règles discursives précédemment définies : la formation des choix théoriques doit rendre compte de zones de rareté, d'évitements systématiques au sein de l'ensemble d'énoncés qu'auraient permis les seules règles de formations des objets, modalités et concepts. D'autre part, ce domaine des choix théoriques n'est pas défini sans précautions ni mesures de prévention des critiques qui pourraient lui être adressées. Tous ces éléments font apparaître le concept même de *formation des choix théoriques* comme le pan le plus fragile de la méthode archéologique de Foucault.

Il s'avère que l'établissement des règles de formation des choix théoriques est également le moment le moins fécond de l'analyse du matériau archéologique que nous avons choisi d'étudier. Nous ne pourrions guère que constater, à travers les grilles d'analyse proposées par Foucault, un renforcement des contraintes discursives mises à jour à l'aide des analyses précédentes.

Nous irons même au-delà de ce constat de redondance ou « redoublement » de structure, en faisant état d'une disjonction théorique dont seules les analyses précédentes permettent de rendre compte : le rendez-vous manqué entre le management stratégique et une puissante théorie contemporaine de sa naissance : la *praxéologie*. Cela nous amènera à penser que nous aurons ici atteint les limites mêmes de la méthode archéologique proposée par Foucault.

Le plan de ce chapitre sera le suivant :

(A – La présente introduction)

B – Règles de formation des théories

C – Le rendez-vous manqué de la praxéologie.

D – Panorama général des règles de formation des choix théoriques

¹¹⁸ Se reporter, au sein de la présente thèse, à la Section *Méthode*, chapitre I, § B – 2.4

B – Règles de formation des théories

Nous allons ici établir un relevé des trois composantes proposées par Foucault pour étudier la formation des choix théoriques :

1 – Points de diffraction : les grandes lignes de clivage ou de jonction entre ensembles théoriques du management stratégique.

2 – Extériorités : les éléments non discursifs structurant de façon invariantes les choix théoriques des stratégestes.

3 – Economie de la constellation discursive : les effets structurants d'autres discours sur celui du management stratégique.

1 – Points de diffraction

Nous repérons tout d'abord deux oppositions qui ne sont que le revers de phénomènes dont l'avversaire a été précédemment décrit dans les domaines respectifs de la formation des objets et de la formation des modalités :

- L'incompatibilité entre une théorisation du choix stratégique et celle du processus stratégique n'est que l'empreinte d'une disjonction entre deux domaines d'objets, disjonction décrite au chapitre I.
- L'opposition entre les *topoi* de l'appareil étatique (insuffisance des dirigeants d'entreprise, manque de patriotisme) et ceux de l'appareil patronal (théorie du complot « anti-entreprise ») reflète les luttes de légitimité décrites au chapitre II consacré à la formation des modalités.

Un invariant plus discret, mais néanmoins bien présent, se dévoile plus spécifiquement à travers la grille d'analyse des choix théoriques : c'est le *mythe de la toute-puissance des méthodes de management*. Cet invariant a deux faces : la première face relève des points de diffraction du discours et sera traitée ici. Sa seconde face entre dans la catégorie des extériorités et nous la développerons au sein du §2 *infra*.

Ce mythe de toute-puissance ne se réduit pas en effet aux incantations que nous avons précédemment relevées quant à la *mission* qui incombe à une nouvelle génération de managers éclairés¹¹⁹. Il apparaît en négatif comme un tabou du discours stratégeste : celui-ci n'évoque jamais des cas d'insolubilité, de non-décidabilité des problèmes stratégiques, ni d'impuissance des décideurs.

Nous n'avons relevé dans tout le corpus d'énoncés étudiés qu'une exception à cette règle : Jacques Houssiaux, à propos des mouvements de concentration observés en France [177], y explique en effet que l'échec des fusions n'est pas le seul fait d'une mégalomanie non canalisée des dirigeants d'entreprise, mais tient également à la réalité des « contraintes » des entreprises. Ces contraintes stratégiques sont en effet

¹¹⁹ Chapitre II, §B-3.1

des double-contraintes insurmontables : elles rendent des fusions indispensables et amènent ainsi les dirigeants à être obligés de les décider, malgré les difficultés que présentent ces fusions et l'énormité des problèmes d'intégration qu'elles posent.

Nous pouvons interpréter le devenir de cet impératif de toute-puissance à la lumière des invariants mis à jour au sein du chapitre III consacré à la formation des concepts. En effet, les écrits de la fin de période ([141], [189],[161]) mettent en avant le concept d'« apprentissage ». On peut l'interpréter comme une solution apportée à la résistance qu'opposent les faits au fantasme de toute-puissance managériale. En effet, faire de l'entreprise une entité apprenante, n'est-ce pas une façon de faire la promesse d'une maîtrise totale des problèmes de management, mais sur le mode *différé* d'un recul sans cesse poursuivi de l'ignorance et de l'impuissance ? N'est-ce pas une façon d'établir, relativement aux problèmes des managers, une représentation *stratifiée* : de la strate des problèmes bien connus et à solution standard, à la strate des problèmes plus récents qui relèvent d'un art plus délicat, puis encore à la strate des problèmes insolubles aujourd'hui mais en passe de l'être prochainement, repoussant ainsi de façon inégalée l'horizon d'irréductibilité des phénomènes d'entreprise à la puissance managériale ?

2 – Extériorités

La question des positions possibles du discours stratégiste par rapport au désir est l'extériorité que nous avons pu relever, parmi celles que Foucault invite à examiner pour tout discours. Il nous a semblé en effet remarquer que cette position transparaît à travers les écrits des consultants et des universitaires comme une alternative culpabilisation / fantasme de toute-puissance. Cette alternative serait à relier au mythe de toute-puissance managériale signalé *infra* §1. Nous avons abondamment illustré les rhétoriques culpabilisatrices des uns et des autres au sein du chapitre II et n'y reviendrons pas ici.

3 – Constellation discursive

On entendra bien ici par *constellation* un ensemble de discours qui, sans présenter aucunement de liens organiques avec celui du management stratégique, ne s'en trouvent pas moins en relations de voisinage avec ce dernier. De même que, dans le cas de l'astronomie, une constellation d'étoiles regroupe un ensemble d'astres qui peuvent se trouver en réalité fort éloignés les uns des autres, les relations de voisinage que l'on a relevées ici ne sont pas censées relever d'une profonde signification, sans quoi il faudrait y voir quelque chose de plus substantiel que le simple effet d'optique de la constellation.

Tout d'abord, il est possible de constater, à travers la confrontation du matériau archéologique principal et celle du matériau auxiliaire, un double mouvement.

- D'une part, une généralisation des optiques stratégiques au sein du premier corpus : « stratégie ordinateur » ([88], [121], [122]), stratégie de changement [134], annoncent la liste des stratégies fonctionnelles proposées en fin de période [161].
- D'autre part, la dissémination du qualificatif « stratégique » au sein d'ouvrages et publications sans recouvrement aucun avec les préoccupations stratégiques : outre les tentatives tardives d'appropriation par la théorie des jeux ([38], [39]) ou la méthode du simplexe [70] habillée en cette même théorie des jeux, on peut remarquer des contributions dont le titre - et lui seul, nous l'avons vérifié - évoque une dimension stratégique. Toutes sortes de domaine du management font l'objet d'un tel habillage : direction du personnel [78], direction des achats et approvisionnements [156], direction du marketing [99].

Il apparaît ainsi que la stratégie devient l'un des paradigmes-clés du discours général du management, et fait fonction de centrage de toutes ces problématiques de management sur la Direction générale.

Ce mouvement de dissémination est également contemporain d'un mouvement d'importation accéléré de concepts – ou, du moins de terminologies – par la théorie du processus stratégique. Importation en provenance des champs disciplinaires les plus divers, comme il a été possible de le constater à travers l'étude des *formes de coexistence* structurant la formation des concepts¹²⁰ : aux domaines économiques et militaires se sont adjoints successivement : la cybernétique, la théorie des ensembles, le traitement du signal. Il semble donc qu'en contrepartie de la dissémination du vocable « stratégique », le discours stratégiste se soit rendu perméable à toutes sortes d'ingérences disciplinaires.

Dissémination et généralisation d'un côté, perméabilité disciplinaire de l'autre. L'étude des choix théoriques nous montre que la structuration de plus en plus dense des contraintes discursives s'accompagne, tout au moins dans le domaine du processus stratégique, d'une dilution du contenu.

C – Le rendez-vous manqué avec la *praxéologie*

Nous venons d'établir un constat de perméabilité du discours stratégiste. Ce fait rend d'autant plus troublant un autre constat : l'isolement d'une démarche - appelée *praxéologie* – qui par son contenu semblait à même de proposer au champ stratégique de multiples possibilités de précision et d'enrichissement de ses concepts. Malgré son irruption au cours des années 1960 dans une revue de management [196], la *praxéologie* n'a en effet jamais été reprise à leur compte par des stratégistes. Ce rendez-vous manqué appelle une explication.

Nous développerons ce point en trois temps :

1 – Présentation générale de la *praxéologie* : nous exposerons ici les buts et concepts principaux de cette démarche

2 – Le management stratégique comme *praxéologie* : nous montrerons ici que les stratégistes ont invariablement opéré une convergence entre divers domaines disciplinaires et une *praxéologie* de la lutte qui ne dit pas son nom. Ils ont été , en quelque sorte, *praxéologues* inconscients comme Monsieur Jourdain faisant de la « prose ». Nous en déduirons une nouvelle interprétation de la dynamique du discours stratégiste.

3 – Les raisons probables d'un rejet : nous tenterons ici de déterminer les raisons pour lesquelles la puissance théorique de la *praxéologie* n'a pas été mise à profit par les stratégistes, et mettrons en avant des facteurs proprement discursifs.

1 – Présentation générale de la *praxéologie*

C'est en novembre 1967 que la revue du CNOF publie la traduction d'un article de Thadeusz Kotarbinski, philosophe polonais renommé, intitulée *La praxéologie ou les principes de l'activité efficace*. C'est donc

¹²⁰ cf. chapitre III, § B-1

dans une revue aisément accessible aux consultants, universitaires et dirigeants d'entreprise que s'effectue l'une des apparitions intermittentes du terme *praxéologie* dans la sphère publique¹²¹.

Kotarbinski ne donne pas de définition conceptuelle de la praxéologie, mais en livre quelques exemples d'utilisation. Le praxéologue cherche à combattre « l'erreur pratique sous ses divers aspects ». L'erreur pratique est par définition « commise toujours et seulement lorsque l'on exécute un acte faux ». Elle s'oppose à « l'erreur théorique, que l'on commet toujours et seulement lorsqu'on prononce un jugement faux. »

Le praxéologue établit un « classement » des erreurs pratiques et propose des « moyens préventifs convenant à chaque genre d'erreur ». Kotarbinski donne une illustration de ce que pourrait être une utilisation de la praxéologie en matière de gestion d'entreprise. Il explique en effet que « les praxéologues sont intéressés surtout par la manière optimale d'employer l'énergie propre du sujet agissant, ainsi que les formes diverses de l'énergie sociale, dont l'importance se révèle surtout dans les entreprises organisées ».

Les praxéologues sont ainsi à même de fournir « des études du domaine de la théorie générale de la lutte », destinées aux « entreprises dans le but d'expliquer à fond le *mécanisme de formation des stratégies et des tactiques utilisées* ». L'intérêt de cette démarche réside dans les possibilités qu'elle offre d'appliquer des principes praxéologiques généraux à l'entreprise, permettant tout à la fois de s'appuyer sur un registre de solutions générales existantes et de circonscrire précisément, dans chaque situation d'entreprise, les éléments qui font de cette situation une configuration particulière de la science de la lutte.

En effet, les praxéologues ont puisé dans toutes les disciplines confrontées à divers genres de lutte (dont le genre militaire n'est qu'un exemple particulier) pour en tirer un répertoire rigoureux de toutes les manoeuvres efficaces, en fonction des situations de lutte rencontrées. Kotarbinski explique ainsi :

« Notre tâche a été remarquablement préparée par les spécialistes des divers genres de lutte. Les stratégies de l'art de la guerre, les connaissances de la tactique des avocats, les joueurs d'échecs illustres, connaissant à fond leur art, ont fait apparaître chacun dans leur domaine un nombre de prises, de subterfuges, de stratagèmes salutaires au besoin. Dans bien des cas, il suffit de généraliser suffisamment certaines formules pour obtenir soit les tendances d'une théorie générale de la lutte soi, en vue d'une généralisation plus avancée, des directives d'activité efficace »

¹²¹ Créé par le sociologue français Espinas en 1897, ce terme a été tout dernièrement repris par Thierry de Montbrial pour décrire le champ géopolitique (*L'action et le système du Monde*, P.U.F., 2002). Montbrial se réclame de la filiation d'Espinas et Kotarbinski, et mentionne l'emploi de la praxéologie par l'économiste Ludwig von Mises en 1949 et Raymond Aron et 1962.

Ainsi la règle bien connue selon laquelle toute entreprise a intérêt à être la première à prendre place sur un marché peut-elle être comprise comme l'application d'une loi praxéologique appelée « directive de création de faits accomplis », issue de l'expérience commune des militaires et des avocats.

De même, les politiques de dissuasion commerciale (pour éviter une guerre des prix par exemple) peuvent-elles être entendues comme l'application d'une « directive de la potentialisation » : « manifester la possibilité de réaliser un événement demande moins d'énergie que l'événement lui-même. »

Il nous semble que la praxéologie offre au stratège plus qu'un élargissement de ses jeux de langage. C'est en effet l'exigence d'explicitier les hypothèses proprement praxéologiques qui sont implicitement à l'oeuvre dans la conception des diverses manœuvres stratégiques d'entreprise, et donc de vérifier, avec une vigilance accrue, que ces hypothèses étaient bel et bien vérifiées. En particulier, la praxéologie ouvre la possibilité d'évaluer avec quel degré de risque le stratège avait de fait converti un certain nombre de paramètres économiques (parts de marché, coûts unitaires, etc.) en situation de lutte appelant des manœuvres particulières.

Kotarbinski met ainsi à la disposition des dirigeants d'entreprise le moyen d'introduire dans leur réflexion stratégique une utilisation de principes divers (création de faits accomplis, dissuasion, etc.) sous la loi d'un contrôle logique et épistémologique particulièrement étroit.

2 – Le management stratégique comme praxéologie

Les concepts praxéologiques étant posés, on peut concevoir le management stratégique comme l'application à l'entreprise d'une « praxéologie de la coopération positive » dans le cas du processus stratégique et d'une « praxéologie de la lutte » dans le cas du choix stratégique.

En particulier les répertoires de manœuvre proposées par les stratégestes des années 1960 ([41.4], [119]), mais aussi bien par Porter à l'aube des années 1980 ¹²² ou Mercer au cours des années 1990¹²³, apparaissent comme la simple traduction par l'économie industrielle des situations d'entreprise en vue d'une praxéologie de la lutte, lutte dont la partie prenante centrale est le dirigeant d'entreprise.

On peut alors relire l'avènement du discours du management stratégique comme celui du recentrage d'un certain nombre de débats (économiques, prospectifs, etc.) sur la partie prenante *entreprise* et la *Direction Générale* de cette dernière, dans le cadre d'une praxéologie de la lutte qui ne dit pas son nom.

3 – Les raisons probables d'un rejet

Une analyse de ces faits documentaires par la classique histoire des idées ne peut qu'invoquer diverses hypothèses pour expliquer l'oubli total et immédiat dans lequel a sombré la proposition de Kotarbinski : combat idéologique Est-Ouest, vis-à-vis duquel une contribution polonaise est mal située en regard des offres américaines, difficultés de traduction, obstacles aux échanges scientifiques directs, etc.

Il nous semble que l'archéologie est à même d'offrir une explication plus objective et plus structurelle à la fois.

On pourra tout d'abord remarquer que la praxéologie, telle qu'elle est présentée par Kotarbinski, ne peut manquer de mettre un dirigeant d'entreprise dans l'embarras. En effet, il est ici question de vérités et d'erreurs, de logique et de respect ou non respect de directive, bref d'un régime de conformité à tout un corps objectif de principes, par rapport auxquels le dirigeant est placé en position de subordination. Ansoff mettait en avant, parmi les dirigeants, des différences de capacité d'initiative, de courage, de caractère, qui étaient d'ordre psychologique et ne consistaient qu'en différences de degré. A l'opposé de ces considérations toujours subjectives et nécessairement nuancées, la praxéologie se présente comme un univers de jugements binaires et d'une brutale objectivité : les directives d'action efficace ont ou n'ont pas été respectées. Telle quelle et sans adaptations de ses concepts, elle ne

¹²² *Choix Stratégique et concurrence*,

¹²³ *Profit patterns*, s

pouvait manquer de présenter un degré d'inconfort plus élevé pour son utilisateur.

L'élément le plus disqualifiant pour la praxéologie semble résider dans un facteur d'inconfort proprement préconceptuel : par sa froide binarité, exempte ici de toute hiérarchisation entre les critères de jugement, la proposition de Korabinski est dépourvue de la texture de *stratification* qui habite les concepts du management stratégique. Elle n'offre ainsi pas les multiples possibilités d'ajustement que véhicule le corpus des énoncés stratégistes. **Pour qu'une fertilisation croisée explicite et plus poussée se produise entre praxéologie et management stratégique, une médiation était nécessaire entre la formulation totalitaire de la première et les besoins discursifs de la seconde.** Cette médiation n'a pas eu lieu, ce qui laisse pour un moment encore le champ libre à toutes sortes d'importations plus classiques (militaire, biologique, etc.) à dimension praxéologique implicite et non contrôlée.

D – Panorama général des règles de formation des choix théoriques

Nous pouvons désormais visualiser les quelques règles de formation des choix théoriques du management stratégique.

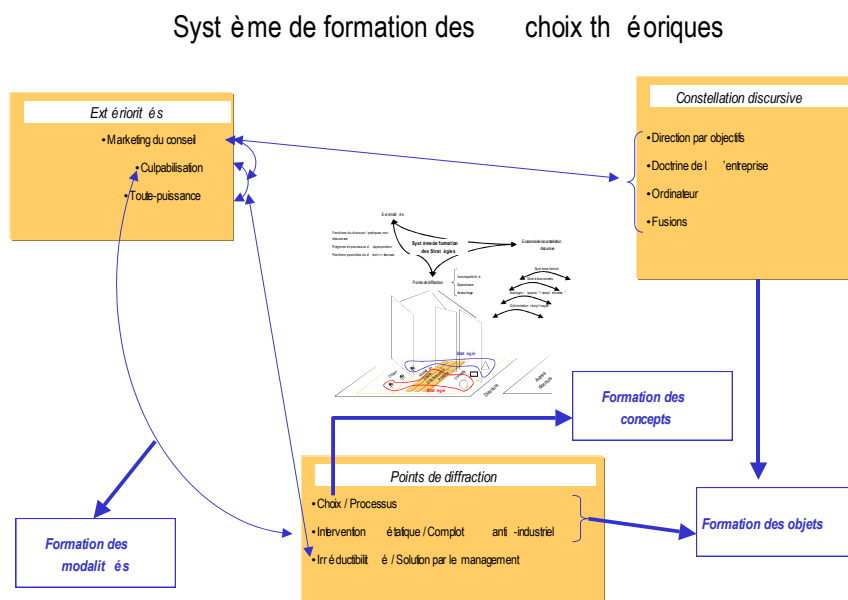


Figure 90 : Invariants de la formation des choix théoriques

On peut y constater que la plupart des règles ainsi établies ne sont guère que le reflet, dans la sphère des choix théoriques, d'invariants mis à jour quant à la formation des objets, des modalités et des concepts.

On fait ainsi apparaître que, du point de vue de la formation des choix théoriques, le management stratégique est sous-structuré, constat à mettre en parallèle avec un phénomène de dissémination rapide des terminologies stratégiques et de dissolution des contenus.

Section 4

Conclusion générale

A titre de conclusion générale, nous allons proposer ici cinq choses :

I – Récapituler l'ensemble des résultats de l'analyse, sous forme d'une vue d'ensemble de la formation discursive du management stratégique.

II – Evaluer la valeur propositionnelle de ces résultats, en posant la question : « qu'avons-nous démontré ? »

III – Evaluer la contribution de ces résultats à un dénouement de la crise du management stratégique, en posant la question : « A quoi ce que nous avons démontré peut-il servir ? »

IV – Proposer des voies d'exploitation directes de ces résultats : des propositions de subversion du discours stratégiste

V – Esquisser brièvement un éventail plus large de recherches ouvertes par la méthode et les résultats de cette thèse : des perspectives diverses pour les sciences de gestion.

I - La formation discursive du management stratégique – une vue d'ensemble

Nous allons résumer ici (§A) l'ensemble des conclusions que nous a livrées l'analyse archéologique des écrits stratégistes du champ français à l'époque de sa fondation - structuration. Ce résumé devra être considéré comme la description abrégée de la formation discursive du discours stratégiste d'entreprise.

Nous tenterons ensuite (§B) d'en tirer quelques éléments d'évaluation épistémologique du management stratégique, à l'aide de *seuils*¹²⁴ définis par Foucault.

A - La formation discursive du management stratégique en abrégé

La description de la formation discursive s'effectue par quatre entrées successives : formation des objets, formation des modalités d'énonciation, formation des concepts et formation des théories.

1 - Les objets et leur formation

Deux domaines d'objets polarisent ici deux sous-formations bien distinctes. Ce sont l'objet *choix stratégique* d'une part et l'objet *processus stratégique* d'autre part.

1.1 - L'OBJET CHOIX STRATEGIQUE

-L'objet choix stratégique apparaît au confluent de surfaces d'apparition, instances de délimitation et instances de spécification, qui pour l'essentiel, lui préexistent de longue date. Seule la planification d'Etat et ses instruments – comptabilité nationale, contingentement du crédit, souci de restructurations industrielles nationales – sont des apports nouveaux par rapport à l'avant-guerre

Son apparition s'explique par la conjonction de trois facteurs :

1°) Co-existence de la traditionnelle lutte syndicale pour le partage de la valeur ajoutée et d'une volonté étatique nouvelle de rationaliser la production au niveau national. Cette situation amène en effet le patronat à reprendre l'initiative du discours sur l'avenir et à faire du périmètre juridique de la firme le point fixe des évolutions à venir, au contraire de l'Etat qui ne voit que des équipements industriels facteurs de production nationale. La prospective, attitude volontaire face à l'avenir suffit dans un premier temps à remplir ce besoin. Elle marque la délimitation d'un objet « protostratégique » au sein d'autres domaines de problématiques posées à l'entreprise (productivité, profit, etc.). Un chef d'entreprise

¹²⁴ La définition de ces *seuils épistémologique* est exposée en section 2, chapitre I, § C.

illustre cette situation « protostratégique » en exprimant le besoin, à ses côtés, d'un « économiste des fins » complémentaire de l'« économiste des moyens ».

2°) Imminence d'un événement perturbateur. La constitution de la CEE rend insuffisants les résultats de la prospective et co-active diverses surfaces d'apparition (marché de la consommation, marché des entreprises à vendre, etc.), tout en recentrant l'utilisation d'une implicite *praxéologie de la lutte* sur la Direction de l'entreprise.

3°) Importation d'une économie industrielle *ressource oriented* qui fait jouer l'une sur l'autre plusieurs instances de spécification de l'ancien objet entreprise et décentre l'unité de production : taille, rentabilité, croissance et encadrement sont liés par Penrose dans un même complexe de renforcements réciproques.

L'apparition de l'objet « choix stratégique », permet de réorienter l'ensemble des domaines d'objets de l'entreprise – taille des séries de production, productivité, survie, etc. – dans une configuration où :

- de centrée sur l'intervention étatique avec la théorie du pouvoir de monopole et la théorie des jeux, la praxéologie de la lutte (attaque, défense, dissuasion...) devient centrée sur la direction de l'entreprise, partie prenante principale et légitime de cette lutte

- la nécessité d'un bouclage vertueux profit/croissance rend incontournable et indispensable la concession d'une capacité d'initiative maximum aux chefs d'entreprise.

1.2 - L'OBJET PROCESSUS DE CHOIX STRATEGIQUE :

C'est d'une tout autre conformation que relèvent l'objet *processus de choix stratégique* et les objets afférents (diversification, technologie, innovation, culture de l'entreprise, ordinateur, directions fonctionnelles, divisions, intégration).

1°) De nouvelles surfaces d'apparition sont nécessaires - technostructure, marché de la Direction générale, procédures – qui relèvent d'un nouveau degré de maturité industrielle.

2°) De nouvelles instances de spécification se font jour – compétence managériale individuelle ou collective, invariants du comportement – qui viennent réactiver les catégories hiérarchiques fayoliennes en les articulant selon une nouvelle temporalité : celle de la prise de décision et de son contrôle, qui sortent de leur précédente immédiateté.

3°) L'objet *processus de choix stratégique* et ses corrélats sont en outre la résultante de superpositions nouvelles : comptabilité/temporalité de la décision/cycle de vie des produits, Technostructure/temporalité/compétence, rentabilité/technologie/compétence.

On a bien là un *sous-système de formation* distinct du précédent.

2 - Les modalités d'énonciation et leur formation.

L'énonciation a toujours un sujet, mais c'est aux positions invariantes des multiples sujets d'énonciation du discours stratégiste que nous nous intéressons ici. On peut distinguer des positions de sujet centrales du discours stratégiste (consultants, puis économistes d'Etat, enfin

universitaires) et des positions de sujet périphériques (journalistes, mais aussi dirigeants d'entreprise, pourtant en position centrale lorsqu'il est question de formation des objets).

Nous nous intéresserons aux positions centrales, dont l'histoire dessine un jeu d'exclusions successives :

1°) Dans un premier temps (1955-1965), sur fond d'indifférence initiale des économistes, des consultants inaugurent un statut de chercheur-pionnier, restant toutefois à distance suffisante de l'entreprise pour que celle-ci apparaisse comme unité insécable, atome sur lequel portent les prescription stratégiques.

2°) Dans un deuxième temps (1965-1973) s'opère un partage entre :

- d'un côté des universitaires récepteurs d'information, cantonnés à une analyse purement descriptive de l'entreprise, mais qui s'exercent à un degré de granularité plus fin. L'entreprise y est vue à l'intérieur et de l'intérieur, chaque élément de son anatomie et de sa physiologie étant soumis à analyse.

- d'un autre côté des consultants émetteurs vers l'entreprise, mais ne reformulant pas d'information reçue de l'entreprise lorsqu'il est question de stratégie, et se cantonnant à une attitude de prescription. Là aussi l'échelle du regard porté sur l'entreprise pour parler de stratégie est plus fine.

3°) En fin de période (1974-1975), consultants et universitaires convergent tous deux vers un rôle d'émetteur-récepteur. Toutefois, tandis que les consultants cumulent les fonctions de description et prescription, les universitaires semblent s'exclure de la seconde position. Les économistes quant à eux semblent se recentrer sur l'économie industrielle.

L'existence de ces clivages peut s'expliquer par le conflit de légitimités qui oppose, parfois violemment, le dirigeant aux pouvoirs publics autour des politiques de l'entreprise.

Le déplacement de ces lignes de clivage au cours du temps semble lié à un transfert, côté pouvoirs publics, du statut de stratégeste. Les professeurs de gestion prennent en effet le relais des économistes planificateurs et, tout en se voulant sensibles aux informations fines en provenance de l'entreprise, semblent se garder de toute ingérence prescriptive, laissant le champ libre aux dirigeants et à leurs consultants. Notre étude, centrée sur les stratégestes et non sur les stratèges, ne permet toutefois pas de valider complètement cette dernière hypothèse.

3 - La formation des concepts

L'examen de la formation des concepts amène à identifier le noyau générateur de la pensée stratégeste.

I - Trois impératifs se dégagent d'emblée, qui sont les trois moments d'un cercle de modélisation de l'entreprise :

- 1) **Réduire** – offrir au dirigeant un nombre réduit de paramètres de décision ou de commande qui vont regrouper à son échelon les multiples facteurs de profit/croissance de l'entreprise.
- 2) **Articuler** - rendre intelligible une réalité insaisissable, tout en démontrant la paradoxale efficace des modèles

« réduits » sur cette réalité. Le simple peut commander le complexe.

- 3) **Totaliser** – conférer à tout corps de propositions stratégistes une extension maximale et sans lacunes. Garantir ainsi que rien d'important sur le devenir de l'entreprise n'a échappé au regard et au pouvoir du dirigeant.

II – La formation se met en place par une structuration de plus en plus dense et impérative du champ des énoncés stratégiques. Les formes de succession, formes de coexistence et procédures d'intervention sur ces énoncés se superposent selon trois fonctions médiatrices qui atténuent les antinomies secrétées par le cercle modalisateur :

- 1) **Catégoriser** – effectuer une médiation entre réduction et articulation, c'est-à-dire tout d'abord offrir un espace articulable par des schémas mécaniques ou cybernétiques, et ensuite, au fil des années, réduire des concepts trop nombreux à un jeu binaire ou ternaire de dimensions génératrices.
- 2) **Hiérarchiser** – effectuer une médiation entre articulation et totalisation, c'est-à-dire mettre en exergue ou occulter les divers constituants de la décision stratégique, de manière à donner une place centrale à la fonction du dirigeant comme à sa situation *hic et nunc*
- 3) **Interpoler**, - effectuer une médiation courte entre totalisation et réduction, c'est-à-dire offrir au dirigeant un continuum d'options et de commandes qui lui permettent d'ajuster au mieux l'incertitude et les risques inhérents à ses choix stratégiques.

Ces trois fonctions médiatrices sont assurées simultanément par une caractéristique invariante de l'ensemble des productions stratégistes, que nous avons nommée **texture de stratification**. Stratifier c'est construire ses concepts selon une architecture de cercles concentriques ou de plans parallèles qui offrent la possibilité simultanée de catégoriser par la séparation des strates, de hiérarchiser par l'ordre de leur succession et d'interpoler par leur multiplication à volonté.

Dans ce contexte, le rôle des figures (courbes, matrices...) consiste à condenser divers procédés discursifs. Leur multiplication comme leur évolution illustrent la densification des règles discursives et leur entrecroisement progressif. L'échec de concepts français précurseurs et réinventés des années plus tard par les Anglo-Saxons (stratégies-types de Gélénier, matrices françaises) s'explique par l'insuffisante densité sémiotique des représentations primitives.

III – L'histoire de cette formation est aussi celle de tendances lourdes et de rebroussements provisoires, qui illustrent chacun à leur manière la

force de la formation – sa capacité à se renforcer des résistances qui lui sont opposées.

1°) En matière de choix stratégique, c'est la résolution de plus en plus fine du regard porté sur l'entreprise et son environnement qui permet de renouveler les concepts. Il s'agit d'ouvrir un espace de manœuvres de plus en plus fin à la praxéologie de la lutte.

Sur la période étudiée, le point culminant de cette montée en puissance est atteint par des économistes planificateurs qui, grâce à un découpage de l'entreprise en sous-segments, produisent des manœuvres inédites et contre-intuitives avec une créativité inégalée.

Quinze et trente ans plus tard, Porter puis le cabinet Mercer referont le même chemin en proposant tout d'abord des manoeuvres à l'unité active entreprise, puis en découpant celle-ci et son environnement en segments de plus en plus fins (chaîne de valeur, puis *profit patterns*).

Les spécificités françaises du discours stratégiste (voir ci-dessus la *formation des modalités*) ont empêché leurs devanciers français de s'imposer avant eux.

2°) En matière de processus stratégique, c'est la dialectique classique du pouvoir managérial – commande et initiative – qui rythme les avancées.

Une tendance lourde apparaît : l'élargissement de la boucle du management, scandé par l'inflation de la technostructure, et les incompréhensions face à la dimension politique de la dialectique du management (quiproquo ANSOFF, qui semble annoncer la future *décadence de la planification stratégique*).

L'étude du processus stratégique s'avère précisément une démarche peu spécifiquement stratégique. Même s'il en est le point de départ, et peut-être même le modèle par excellence, le champ du processus stratégique n'est qu'un cas particulier de la problématique générale du management des hommes et des structures, centré sur le rôle de la Direction générale.

4 - Les théories et leurs formations

L'analyse de la formation des théories livre quelques éléments de structure qui redoublent les systèmes identifiés de formation des objets, des modalités et des concepts .

1°) Par ses points de diffraction :

- L'incompatibilité entre une théorisation du choix stratégique et celle d'un processus stratégique redouble les constructions disjointes de ces domaines d'objets

- Le tabou de l'insolubilité des problèmes par le management, transgressé par un seul économiste (d'Etat), révèle la fragilité d'un mythe pourtant mainte fois entretenu : le mythe de la toute-puissance des méthodes de management. En fin de période, les perfectionnements proposés à la planification stratégique, tout comme la notion naissante d'apprentissage, forment le fond d'apparition d'une solution future : l'apprentissage organisationnel.

- l'opposition entre les topoï de l'appareil étatique (insuffisance des managers, manque de patriotisme) et ceux de l'appareil patronal (théorie du complot « anti-entreprise ») fournit un contrepoint à l'effacement futur de l'Etat du discours stratéguiste.

2°) Par une extériorité :

Il semble raisonnable d'évaluer les positions possibles du discours stratéguiste sous la forme d'une alternance culpabilisation / désir de toute puissance. Présente dans les débats Etat-Entreprise, cette alternance n'a pu que précipiter l'effacement idéologique de l'Etat.

3°) Par la constellation discursive qu'entraîne avec lui le discours stratéguiste :

La dissémination du qualificatif « stratéguiste » dans toutes sortes de problématiques fonctionnelles coexiste avec une généralisation progressive du champ du discours du management stratéguiste. Celui-ci apparaît comme habité par l'utopie d'une modélisation totale de l'entreprise ou encore centré sur la notion, également totalisante, d'intégration par la gestion stratéguiste.

La stratégie fait ainsi fonction de centrage de toutes les problématiques de management sur la Direction générale, et s'établit comme l'un des paradigmes-clés du discours général du management. En contrepartie, elle se rend perméable à toutes sortes d'ingérences en provenance des divers domaines du management, des plus établis aux plus suspects. C'est peut-être là que se trouve la source de ce que d'aucuns dénoncent comme « anomie » actuelle du management stratéguiste.

B – Savoir constitué, scientification interrompue

Nous avons amplement décrit la stabilisation structurelle qui se produit autour du discours stratégiste des consultants, comme des universitaires au cours des années qui précèdent le choc pétrolier¹²⁵. Cette description nous autorise à juger que **le management stratégique constitue un savoir au sens de Foucault**, puisqu'il vérifie largement la définition du seuil, selon laquelle « dans le jeu d'une formation discursive, un ensemble d'énoncés se découpe, [prétend] faire valoir (même sans y parvenir) des normes de vérification et de cohérence et qu'il exerce à l'égard du savoir, une fonction dominante (de modèle, de critique ou de vérification).¹²⁶ »

Pour pouvoir considérer que le management stratégique est une science (fût-ce une science humaine), il faudrait pouvoir observer que ce savoir « obéit à un certain nombre de critères formels, [que] les énoncés [...] obéissent à certaines lois de construction des propositions. » Or, si ces caractéristiques sont vérifiées par les écrits universitaires tardifs, il est clair qu'elles ne concernent de ce fait qu'une portion mineure du discours stratégiste.

L'un des invariants structurels du management stratégique est en effet ce jeu d'exclusions qui, notamment en France, interdit aux universitaires une posture normative. Or, le besoin existe et se traduit par une prolifération de discours stratégistes de consultants, dont les universitaires sont obligés de se faire l'écho, sans pouvoir investir le mode normatif. Cette déchirure du champ stratégique fait partie intégrante de sa structure de discours et conduit à l'importation incontrôlée de divers schémas et paradigmes, qui à la fois minent en permanence les tentatives de scientification et comblent un besoin des managers - lequel besoin ne se dément guère jusqu'à ce jour.

Tant que la formation discursive du management stratégique n'aura pas été, sinon brisée, du moins substantiellement dérégulée, le cheminement vers plus de contrôle épistémologique ne pourra que rester en suspens. **Tant que subsistera une solidarité structurelle entre dissolution des concepts d'un côté et stérilité normative de l'autre, le sort du management stratégique sera celui d'une scientification interrompue.**

¹²⁵ Se reporter aux monographies [106], [146], [160], [161], [162]

¹²⁶ Citations de Foucault exposées en détail en section 2, chapitre I, §C-2

II - Avons-nous démontré quelque chose ?

« La syntaxe n'attend pas pour se manifester qu'une série théoriquement illimitée d'événements aient pu être recensés, parce qu'elle consiste dans le corps de règles qui préexiste à leur engendrement. »

Claude Lévi-Strauss, *Le cru et le cuit*

Nous venons de résumer les principaux invariants qui se dégagent d'une analyse archéologique appliquée au matériau que nous avons préalablement réuni. Il sera toujours possible d'arguer qu'un échantillon plus fouillé, qu'un ensemble de documents plus actuels auraient conduit à produire un corps de règles plus précis, voire différent. Il n'empêche : ces invariants qui dessinent une formation discursive semblent suffisamment stables pour révéler leur pérennité à celui qui se penche sur des écrits stratégistes plus récents : nous avons pu ainsi démontrer l'homologie de structure, voire l'identité de contenu, entre les écrits pionniers de Gélénier [41.4], Tabatoni [119], Bijon [106] et Barreyre [161] d'un côté et les productions plus récentes ([216], [218], [219], [230]).

Nous avons amplement circonscrit *supra* la portée épistémologique de la démarche archéologique ici conduite¹²⁷. Reste que la possibilité toujours ouverte d'un affinement de cette description en système de formation, bref, sa réfutabilité, est le lot de toute production scientifique, et constitue même une condition nécessaire de scientificité. Il est facile d'affirmer que l'hypothèse discursive, sur laquelle repose notre démonstration, est erronée. Gageons qu'il sera plus difficile de le démontrer.

En attendant, nous estimons avoir démontré deux choses :

1°) Le discours stratégiste relève d'une syntaxe spécifique, qui tout à la fois autorise et contraint l'engendrement par ce discours des objets auxquels ils se consacre, des modalités par lesquelles il s'énonce, des concepts qu'il utilise et, dans une moindre mesure, des choix théoriques qu'il effectue. Cette syntaxe consiste en un certain nombre d'invariants, dont nous avons décrit, sinon la totalité, du moins un ensemble suffisant pour expliquer la plupart des événements de renouvellement du discours stratégiste depuis sa naissance au cours des années 1960.

2°) Du fait de cette syntaxe, la scientificité du management stratégique est aujourd'hui structurellement hors d'atteinte, à moins d'exclure de la discipline ce qui en elle est le plus utile, à savoir ses productions normatives. Cette dernière tentative, qui transparaît dans les

¹²⁷ cf. le cercle épistémologique *abduction->déduction->induction*, section 2, chapitre II, § B-3

dénonciations faciles parfois opposées aux propositions des consultants, nous semble suicidaire à long terme pour l'ensemble de la discipline.

III - A quoi ce que nous avons démontré peut-il servir ?

Avant de proposer quelques exploitations directes des résultats que nous venons de synthétiser, nous allons ici revenir sur la crise actuelle du management stratégique afin de situer plus précisément la contribution que nous espérons avoir apportée au dénouement de cette crise : une subversion des mécanisme de sa *genèse*.

Nous illustrerons la crise par deux objections majeures à la valeur du management stratégique qui semblent fondées. La première objection consiste à affirmer que le management stratégique s'est appauvri en une décriée « pensée unique », qui oriente les entreprises dans la mise en œuvre d'un « modèle anglo-saxon ». C'est donc une critique de son contenu. La seconde objection, plus radicale, consiste à affirmer que le contenu du management stratégique ne sert à rien. Selon cette seconde objection, en effet, la stratégie est un alibi pour la prise de pouvoir d'un certain nombre d'acteurs sur l'entreprise, et vaut essentiellement pour sa fonction rituelle. Nous montrerons que ces deux objections sont fondées, sans pour autant fermer la porte à toute possibilité de réforme

A - Première objection : l'appauvrissement du management stratégique en un « modèle anglo-saxon ».

L'identification d'un « modèle anglo-saxon » a été rendue célèbre par un ouvrage de Michel Albert¹²⁸, dans lequel celui-ci oppose deux modèles de capitalisme : le capitalisme « rhénan » d'un côté, fondé sur une relation de partenariat durable entre banques et industrie, qui privilégie le développement de l'entreprise sur le long terme ; le capitalisme « anglo-saxon » de l'autre, qui privilégie la rentabilité à court terme de l'entreprise et donne la primauté du pouvoir à la sphère financière. On s'accorde de nos jours à considérer que c'est le second modèle qui a aujourd'hui triomphé, jusque dans le bastion d'origine de son rival, eu égard à la « conversion » supposée du capitalisme allemand à ce modèle.

Or, ce modèle n'est pas sans effets pervers, non seulement sur le devenir du capitalisme en général, mais encore sur celui des sociétés non anglo-saxonnes en particulier. D'une part, de grands patrons français (Claude Bébéar¹²⁹, Francis Mer¹³⁰ en sont d'illustres et récents exemples) ne se privent pas d'affirmer que l'exigence de retours sur capitaux employés à deux chiffres est déraisonnable et ne peut manquer de finir par « tuer le capitalisme ». D'un autre côté, Michel Albert avait signalé d'emblée dans son ouvrage que ce modèle risquait de s'avérer particulièrement toxique hors de la sphère sociale et politique qui l'a vu naître : « lorsqu'il s'exporte, le capitalisme américain n'apporte pas dans

¹²⁸ *Capitalisme contre capitalisme* [255]

¹²⁹ cf. [256]

¹³⁰ cf. [257]

ses bagages ses propres antidotes » que sont, par exemple, la force d'une régulation judiciaire (les « *class actions* » font par exemple l'objet d'un rejet de la part du patronat français), les facilités offertes à l'entrepreneuriat et donc à la « destruction créatrice » ou encore la mobilité sociale apparemment plus fluide de la société américaine.

Dans un tel système, l'entreprise, - et notamment sa direction générale - serait dépossédée des attributions qui faisaient sa marge de manoeuvre stratégique, dans la mesure où « la logique financière signifie que les dirigeants d'entreprise n'ont d'autre choix que de naviguer dans les marges étroites que leur concèdent les techniciens de la finance¹³¹. » Quant à la récente théorie des *stakeholders* ou *parties prenantes*, elle ne serait qu'un faux nez pour la financiarisation de l'économie : « Bien moins qu'une réelle opposition, le « capitalisme de partenariat » ne fait que déplacer le problème et ne s'attaque absolument pas à la légitimité des gains rentiers réclamés et obtenus par les propriétaires du capital¹³². »

Cette financiarisation de l'économie peut paraître d'autant plus regrettable qu'elle s'accompagne d'une emprise boursière sur l'économie, laquelle s'avère précisément, si l'on en croît des économistes comme André Orléan¹³³, naturellement encline à des comportements mimétiques, déconnectés de l'économie « réelle » mais aux conséquences potentiellement dévastatrice sur celle-ci.

Ces constats et pronostics sont à rapprocher des remarques de Déry quant à la domination de la littérature anglo-saxonne sur les publications stratégistes signalées *supra*¹³⁴, tout autant que du quasi-monopole des bases de données quantitatives anglo-saxonnes dont faisait récemment état Michel Berry dans les colonnes du *Monde*..

On est alors en mesure de décrire ce qui constituerait, à titre de repoussoir, un idéal-type de management stratégique intégralement inféodé au modèle anglo-saxon. A partir du moment où circulent librement, à l'échelle de la planète, 1°) des informations et des analyses sur les situations concurrentielles du moment pour l'ensemble des secteurs économiques formulées dans une typologie universelle, et 2°) des répertoires de réponses stratégiques à chacun de ces types de situation, on peut s'attendre à ce que tous les acteurs d'un secteur donnée cherchent à mettre en œuvre, simultanément, ces mêmes réponses stratégiques. La médiatisation de ces répertoires rendra ces comportements d'autant plus plausibles que, outre le souci bien compris du dirigeant d'effectuer les choix pertinents, une forte pression de l'opinion économique (managers mais surtout analystes financiers, donc porteurs de titres, prêteurs, voire organismes publics) s'exercera sur eux.

On peut prévoir que les acteurs adopteront, au sein de filières ou secteurs donnés, un comportement moutonnier, un peu à l'image des acteurs boursiers, dont l'attitude spéculative est rationnellement plus profitable que l'attitude non auto-référentielle appelée par Keynes

¹³¹ *Le modèle anglo-saxon en question* [253], p. 42

¹³² *Ibidem*, p. 53

¹³³ cf. *Le pouvoir de la finance* [254] (1999)

¹³⁴ cf. Section 1, II, §2

« entreprise »¹³⁵. Dans un monde tel que celui-ci, la seule variable différenciant concurrents d'un même secteur qui soit actionnable à court terme est la célérité avec la quelle sont reconfigurées les allocations de ressources, c'est-à-dire les rachats / cessions d'actifs mais aussi, par là même, de main-d'œuvre. L'appauvrissement conceptuel du discours stratéguiste s'opère également, dans cet idéal-type, par le monopole d'accès aux bases de données détenues par quelques institution richement dotées. Ce monopole permet à ces institutions, lorsqu'elles sont situées hors des zones anglo-saxonne, d'établir une barrière à l'entrée vis-à-vis des autres populations de chercheurs et constitue le nouveau visage, cette fois-ci découvert, de l'*importation clandestine* que nous avons décrite *supra*¹³⁶.

¹³⁵ cf. [254]

¹³⁶ cf. Section 3, chapitre II, §B-1.3

On ne peut que frémir aux conséquences humaines d'un éventuel emballement auto-référentiel de la sphère stratégique. Un certain nombre d'éléments peuvent laisser penser qu'un tel « cauchemar de management stratégique » est en train de prendre réalité.

Par exemple, la constitution d'une sorte de « manuel global » du stratège, simplificateur mais universel, semble désormais établie. Martinet [232] signale ainsi le résultat d'études statistiques selon lesquelles des instruments tels que le « SWOT », les « facteurs clés de succès », les matrices « atout-intérêt » ou les « chaînes de valeur » sont universellement répandus et sont le principal apport effectivement repérable du management stratégique aux dirigeants d'organisation en exercice.

L'ouvrage *Profit Patterns* du cabinet Mercer [218], pour offrir un répertoire de manœuvres stratégiques qui nous semble substantiel et innovant¹³⁷, ne semble pas moins s'inscrire dans la perspective d'un fonctionnement boursier de l'économie. En effet, les auteurs y fondent l'importance d'un choix pertinent de « *business design* » par les considérables décalages de valeur boursière qui peuvent en découler pour l'entreprise. Comparant les courbes de capitalisation boursière respectives de plusieurs grands acteurs d'un même secteur industriel, ils mettent en avant d'irrésistibles décrochages survenus à la suite de choix stratégiques différenciés... Ces décrochages peuvent être interprétés, eu égard aux analyses des comportements boursiers auxquelles nous avons fait allusion *supra*, comme le fruit des appréciations différenciées de ces choix stratégiques par les actionnaires *via* la communication financière effectuée à leur attention.

Seul l'avenir nous dira si le cauchemar d'une communication stratégique auto-référentielle parvient à pleine réalisation. Il semble en tout cas difficile de l'exclure du champ du possible, même si le réel, comme une sorte de retour du refoulé, vient parfois apporter de brutales corrections aux bulles spéculatives comme aux bulles discursives. L'introduction de l'ouvrage de Mercer, rédigée avant l'éclatement de bulle internet du début des années 2000, n'est ainsi plus guère recevable aujourd'hui.

B - Seconde objection : le management stratégique comme pur rituel de pouvoir.

Cette seconde objection a été développée de manière convaincante par le sociologue et consultant Michel Villette au sein d'un article publié par

¹³⁷ innovation qui s'inscrivent cependant, par leurs grilles de spécification et schémas d'articulations (économie industrielle, praxéologie de la lutte) comme par leur texture (stratification), dans les invariants ancestraux que nous avons mis à jour

la *Revue Française de Gestion*¹³⁸, dont nous reprenons ici quelques éléments-clés.

En tant que consultant en management, Michel Villette établit tout d'abord le constat puis l'insinuation selon lesquels

*« les universitaires ont beau écrire des articles et des livres critiques sur les échecs de la prévision, cela n'empêche pas les réunions de « réflexion stratégique » d'avoir lieu dans les états-majors des grosses compagnies du monde entier, sous des noms variés et selon des « méthodologies » toujours renouvelées, comme si les consultants prenaient le soin d'échapper au démenti de l'expérience, et comme si leurs clients toléraient avec bienveillance cette fuite en avant. »*¹³⁹

L'explication de ce constat est d'ordre sociologique : la stratégie compte pour ses effets rituels et non pour son contenu ; elle est pour le dirigeant d'entreprise un instrument d'affirmation de son pouvoir dans lequel le contenu de la stratégie ne compte guère.

A titre d'illustration, Michel Villette relate une expérience qu'il a vécue en tant que consultant ayant accompagné une groupe bancaire pendant plusieurs années consécutives. Initialement, la banque connaissait une forte croissance, gagnait des parts de marché et présentait une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents. Cette banque a conduit, à l'initiative de son directeur général, une démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan stratégique. Trois ans plus tard, les résultats économiques sont paradoxaux : la banque a désormais une croissance ralentie, sa rentabilité « a un peu baissé », et ses parts de marché relatives sont menacées. On pourrait s'attendre à ce que soit établi, pour le directeur général, un constat d'échec. Or, il n'en est rien : dans le même temps, le directeur général a pu affirmer son autorité au sein de l'entreprise et « briser l'autonomie fraîchement conquise des directeurs généraux de filiale ». Du point de vue de sa fonction rituelle, l'opération s'avère une belle réussite.

C - L'enjeu d'une subversion génétique du management stratégique

Que retenir de ces deux objections au fonctionnement courant du management stratégique ?

Il nous semble tout d'abord qu'elles justifient l'impératif de renouvellement des concepts affirmé par Martinet. Ce dernier estime en effet crucial que l'on s'attache à « enrichir la panoplie des concepts, outils

¹³⁸ *Les fonctions rituelles des démarches stratégiques* [252]

¹³⁹ constat et insinuation auxquels nos propres missions passées de stratégie nous inclinent à souscrire, tout en les amendant : bien souvent, le renouvellement abusif dont il est ici question résulte tout autant d'une demande de la direction générale cliente que d'une proposition du consultant, demande à laquelle le consultant pourra difficilement surseoir sous peine d'être remplacé par un confrère plus complaisant.

et idées» des opérationnels à qui doit revenir, dans l'entreprise, l'élaboration de la stratégie. « C'est sans doute à servir cette fin que la recherche en stratégie peut se révéler la plus utile. ¹⁴⁰»

Encore faut-il s'assurer, pour que la réponse soit à la mesure des défis posés par le « modèle anglo-saxon », que les concepts stratégiques soient réellement nouveaux et soient effectivement des concepts, sans quoi la dynamique auto-référentielle qui semble s'esquisser n'aura guère de chance d'être enrayée.

Encore faut-il s'assurer, également, que ces concepts aient effectivement une incidence sur les manœuvres réelles des entreprises. L'objection de ritualité n'exclut pas cette possibilité. Elle présente l'avantage de la préciser. En effet, Michel Villette admet lui-même que, dans leur affirmation de pouvoir, les dirigeants ne peuvent se permettre de dire tout à fait n'importe quoi : « il ne faut pas que le degré de croyance dans la vérité des prévisions tombe en-dessous d'un certain seuil, au-delà duquel la démarche stratégique apparaîtrait comme une pure mascarade du pouvoir : la prétention sérieuse à prévoir est indispensable aux dominants pour diriger. »

¹⁴⁰ Citations extraites du chapitre *Le faux déclin de la planification stratégique* (in [229])

De cette concession accordée au contenu, nous tirons l'espoir que les dangers d'une ritualisation par trop exclusive du management stratégique peuvent être maintenus dans des limites plus étroites si toutes sortes d'acteurs partagent une grammaire stratégique suffisamment pertinente et suffisamment convaincante pour restreindre la part d'arbitraire que peut s'offrir le dirigeant. Or cette grammaire ne peut guère être fournie que par un discours stratéguiste suffisamment renouvelé, dont les concepts sont suffisamment adaptés aux données de l'économie comme aux modèles de société auxquels aspirent une majorité d'acteurs, dans l'entreprise ainsi qu'à sa périphérie. A nouveau, l'impératif de Martinet prend ici toute son importance. Mais cette importance est tout autant rhétorique que scientifique : la pertinence scientifique de productions stratéguistes innovantes ne sera d'aucune aide si la structure du discours stratéguiste, telle que nous l'avons décrite, condamne ces productions à la marginalité voire à l'oubli.

C'est donc un développement de la capacité du discours stratéguiste à générer et intégrer des concepts (vraiment) nouveaux qui constitue la réponse la plus urgente à la crise du management stratégique. Nous désignerons toute démarche visant à développer cette capacité de genèse par le terme de *subversion génétique*¹⁴¹.

De ce point de vue, l'apport principal de l'analyse archéologique ici effectuée réside plus dans la description des invariants du discours stratéguiste que dans l'évaluation de ce discours du point de vue des seuils épistémologiques définis par Foucault. Nous affirmons de même que, par rapport aux postures « réalistes », « relativistes », « positivistes » ou encore « antipositivistes »¹⁴² qui peuvent être celles de divers chercheurs en sciences de gestion, notre approche est orthogonale et considère ces évaluations comme secondaires.

Nous allons, dans les pages qui vont suivre, nous efforcer de montrer dans quelle mesure l'archéologie du discours stratéguiste offre des directions de subversion génétique qui n'auraient pas été pensables sans que soit effectuée préalablement cette analyse, tout en permettant d'éliminer des pistes de subversion qui semblent provisoirement hors de portée, pour des raisons qui sont également d'ordre discursif.

¹⁴¹ Ce terme n'est pas choisi au hasard. Il s'inscrit dans cette distinction fondamentale établies par la philosophie des sciences, de Frege à Bouveresse, entre la question épistémologique de la *genèse* et la question épistémologique de la *validation*. (se reporter à [258], pp. 200-201).

¹⁴² Positions signalées par Mbenge in [229]

IV - Propositions de subversion du discours stratégiste

Nous commencerons par dessiner deux voies extrêmes de subversion génétique du discours stratégiste : la première voie consiste à retourner le discours contre lui-même, par un usage raisonné de sa syntaxe désormais explicitée et délimitée, dans l'espoir que cette délimitation et cette explicitation permettront de dégager plus aisément des interstices de renouvellement permis par cette syntaxe. La seconde voie consiste à dérégler plus frontalement la syntaxe elle-même, en suscitant un agrandissant de tels interstices.

Nous tenterons ensuite d'offrir une illustration des limites que la seconde voie ne peut elle-même espérer franchir sans perdre toute efficacité : il s'agira d'établir que la texture de stratification du discours stratégiste ne peut et ne doit probablement pas être ignorée, mais plutôt décentrée.

A - Deux voies extrêmes de subversion génétique ouvertes par l'analyse archéologique

La première voie consiste à assumer le statut discursif actuel du management stratégique, et produire, en recourant à des fondements culturels raffinés, ses propres fictions stratégistes concurrençant ou améliorant celles des consultants. Fictions qui pourront, si l'on y met assez de talent, ne pas manquer d'élégance ni d'utilité managériale : rappelons que le but principal du management n'est pas la vérité mais le profit. Le stratégiste poursuivant cette voie s'appliquera à respecter les impératifs discursifs que nous avons mis à jour, s'efforçant ainsi d'assurer une bonne réception à ses productions :

- Traiter séparément des problématiques relatives au choix ou au processus stratégique
- Décrire éventuellement des stratèges en action, mais se garder de toute recommandation concrète
- Importer des grilles d'analyses de tout champ disciplinaire, pourvu qu'elles présentent une texture stratifiée apte à construire des concept stratégiques recevables
- Cloner les concepts anglo-saxons
- Etc.

La seconde voie consiste à tenter de déstabiliser le discours stratégiste, en lui offrant des transgressions. Différentes tactiques sont envisageables. Une tactique oblique consisterait à respecter suffisamment les principes de conformité précédemment cités, dans l'espoir qu'ils garantissent un certain impact aux propositions stratégistes, tout en effectuant, par exemple, quelques unes des transgressions suivantes :

- Introduire dans le management stratégique les dernières avancées conceptuelles de l'économie industrielle (transgression de voisinage disciplinaire, bien plus hardie que les importations lointaines),
- Etablir des typologies covariantes de choix stratégiques et de processus d'élaboration de stratégies,
- Produire, en tant qu'universitaire, des jugements normatifs sur le management stratégique de l'entreprise, dans un langage accessible aux stratèges,
- Proposer aux échelons subalternes de l'entreprise des voies d'action spécifiques pour préserver leur intérêt face à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise
- Etc.

Prenant le contre-pied des principales inerties du discours stratégiste, nous espérons ici avoir pu contribuer à préciser les vœux d'in-discipline formulés par Martinet [232].

B - Décentrer et non ignorer la texture de stratification

Nous nous attacherons ici à montrer qu'un profit plus grand pourra être tiré d'une utilisation de la texture de stratification que de son élimination pure et simple du discours stratégiste. Telle qu'elle a été mise à jour par l'analyse archéologique, la stratification est en effet la forme privilégiée d'une attitude qui s'est avérée particulièrement féconde pour le rapport au savoir instauré par la *modernité* toute entière. Pourquoi se priver d'une source de fécondité aussi profondément ancrée dans nos façons de penser ? *A contrario*, il pourra s'avérer particulièrement efficace de détourner la stratification pour produire d'autres façons de penser la stratégie : il s'agira d'opposer un discours particulièrement efficace au primat contesté – mais à ce jour invaincu - de la direction générale au sein du discours stratégiste.

Cette démonstration passera dans un premier temps par un retour à la théorie archéologique de Foucault : le discours stratégiste y apparaîtra comme une sorte de parodie des sciences humaines telles que Foucault les décrit à la fin de son ouvrage *Les mots et les choses*.

Dans un deuxième temps, nous nous efforcerons de démontrer qu'il est possible d'ajuster différents niveaux de subversion de la position centrale du dirigeant d'entreprise au sein du discours stratégiste, offrant ainsi une panoplie de *manœuvres graduées* de décentrement de ce discours.

1 - Le discours stratégiste comme parodie de « science humaine au sens de Foucault ».

Foucault a entrepris avec *Les mots et les choses* une archéologie générale des sciences humaines. A l'issue d'un parcours où sont décrits successivement les régimes de discours propres à la Renaissance, à l'Age classique et à la modernité, il explique que la fécondité du savoir moderne trouve sa source dans une mutation de son rapport au fini et à l'infini.

Dans les savoirs de l'Age classique, « l'homme était pensé dans un rapport négatif à l'infini (chute, création, liaison de l'âme et du corps [...]) antérieur [au statut] de l'homme et à la connaissance qu'il peut en prendre. » Ce statut de créature finie, désigné sous le nom de *finitude*, amenait à regarder l'homme comme contraint « à vivre une existence animale, à travailler à la sueur de son front, à penser avec des mots opaques », d'où l'impossibilité de poser dans leur forme moderne les questions-clés de la biologie humaine, de l'économie et de la linguistique : « impossibilité de maîtriser corps, besoins et mots en une connaissance absolue. »¹⁴³

¹⁴³ Ces trois citations sont extraites de [239], p. 329.

La pensée moderne effectue un saut en renvoyant le traitement de l'infini au domaine spécifique de la métaphysique. Inversement, « la culture moderne peut penser l'homme parce qu'elle pense le fini à partir de lui-même »¹⁴⁴. Cette attitude, est nommée par Foucault *analytique de la finitude*. L'analytique de la finitude est cette tautologie, féconde dans le circuit de plus en plus large qu'elle dessine, par laquelle « la positivité de la vie, de la production et du travail (qui ont leur existence, leur historicité et leurs lois propres) fonde comme leur corrélation négative le caractère borné de la connaissance, et inversement les limites de la connaissance fondent positivement la possibilité de savoir, mais dans une expérience toujours bornée, ce que sont la vie, le travail et le langage. ¹⁴⁵»

Mais, en tant que tautologie, ce rapport au savoir, pour être fécond, n'en rencontre pas moins des limites et des insuffisances inévitables. L'homme universel et scientifiquement connaissable constitue le lieu de cette limite. D'un côté, en effet, l'unicité du concept d'homme est condition *a priori* de toute connaissance – on appelle depuis Kant ces conditions *a priori* des *transcendants*. D'un autre côté l'homme unique et universel est l'objet d'expérience central de cette connaissance, ce que l'on appellera son statut *empirique*. Comment peut-on espérer trouver un même lieu – le concept unique et universel d'homme – à la fois connaissance et justification de la possibilité d'une telle connaissance ? Foucault décèle en l'homme, par l'emplacement qu'il occupe dans le savoir moderne, un foyer de tension logique. Tension qu'il résume par le terme – terme qui s'avère immédiatement paradoxal aux initiés de l'histoire standard de la philosophie – de « *doublet empirico-transcendantal* ». Nous venons de fournir toute cette glose explicative pour traduire en un langage plus accessible ce que Foucault résume en une phrase : « l'homme dans l'analytique de la finitude est un étrange doublet empirico-transcendantal, puisque c'est un être tel qu'on prendra en lui connaissance de ce qui rend possible toute connaissance ».

Résumons : l'analytique de la finitude permet l'émergence d'un savoir moderne, savoir qui reste fécond tant qu'il ne regarde pas de trop près le lieu de son fondement : le concept d'homme. Concept d'homme qui constitue à la fois la racine des sciences humaines et son point de fuite irrémédiablement impensé. Bref, les sciences humaines sont finalement une machine à oublier la question de ce qu'est vraiment le concept d'homme, un « sommeil anthropologique », dira Foucault.

Ce nième détour théorique par la pensée de Foucault se justifie en ce qu'il nous permet de relire le discours du management stratégique comme une étrange parodie de science humaine. A ceci près que, dans le cas du management stratégique, le rôle du point de fuite impensé, du « doublet empirico-transcendantal » et joué par le concept de *direction générale*. Nous avons en effet précédemment établi que le discours straté-

¹⁴⁴ *Ibidem* p. 329

¹⁴⁵ *Ibid.* p. 327

d'entreprise est centré sur ce pôle que constitue la Direction générale, qui en est à la fois l'initiateur et le garant de droit. Polarisation qui tout à la fois engendre la nécessité d'un cercle modélisateur réduire – articuler - totaliser et se heurte à ses antinomies constitutives. Or, ces antinomies ne résident-elles pas précisément dans l'impossibilité de réduire un phénomène d'entreprise, infini par sa complexité, à l'intelligence nécessairement finie du dirigeant de l'entreprise, qui est pourtant dans l'obligation d'en affirmer, par sa mission même, la maîtrise par sa fonction de stratège ?

Ce qui constitue à la fois la racine du discours stratégiste et son impensé, c'est la possibilité que cette fonction de direction générale soit réellement possible, que réellement la direction générale dirige et ne s'attribue pas abusivement la valeur créée par toutes sortes d'autres acteurs dans l'entreprise. Par analogie avec les sciences humaines telles que les décrit Foucault, **le discours stratégiste apparaît ainsi comme une machine à oublier la question du concept de direction générale.**

2 - Une panoplie de manœuvres graduées pour décentrer le discours stratégiste

On pourra se demander à quoi ont pu servir tous ces développements s'ils n'aboutissent qu'à ressasser une éternelle critique du capitalisme ou du management, à répéter Marx ou Mintzberg. Mais l'analyse archéologique a fait plus que cela. Elle a dessiné les structures d'oubli qui font le discours stratégiste, et espère ainsi offrir des points d'appui renouvelés à cette critique. L'analyse archéologique a établi, entre autres, que le discours stratégiste s'effectue par une texture de stratification centrée sur la fonction du directeur général, sachant que cette stratification s'est avérée, à ce jour, la façon la plus efficace d'« amortir » les antinomies constitutives de ce discours. En regard de ce qui vient d'être rappelé sur l'archéologie générale des sciences humaines, on peut affirmer que **la stratification est la forme que prend l'analytique de la finitude au sein du discours stratégiste.**

Une telle affirmation dessine en retour deux voies de subversion bien distinctes. Une voie radicale d'un côté et une panoplie de manœuvres graduées de l'autre.

Une voie radicale a été tracée, dans le domaine des sciences humaines, par Foucault : il s'agit de mettre en doute la réalité du lieu fondateur de la forme moderne des sciences humaines : le concept d'homme postulé mais non questionné par ces sciences. « La vraie contestation consiste à se demander si vraiment l'homme existe. », déclare Foucault. Cette voie radicale trouve son répondant, côté management stratégique, dans la formule suivante : **« la « vraie » contestation du discours stratégiste consisterait à se demander si vraiment la direction générale [en tant que possibilité d'une création de valeur par cette direction générale à hauteur de ses prétentions et rémunérations] existe vraiment. »** MacIntyre s'affirme, dans *Après la vertu*, comme l'un des partisans de cette voie. Il y explique en effet que, étant donné l'impossibilité de toute véritable prévision en matière d'affaires humaines, le management n'est guère qu'une sorte de théâtre des compétences. « C'est l'habileté à feindre qui confère pouvoir et autorité dans notre culture. Le bureaucrate le plus efficace est le meilleur acteur dans l'imitation du théâtre du contrôle social. ». La possession ou l'usage du pouvoir par les entreprises bureaucratiques n'est donc pas légitime : « les talents d'acteurs des figurants sont aussi nécessaires au théâtre

bureaucratique que la participation des grands personnages directoriaux. ».

Nous ne croyons pas à l'efficacité d'une telle voie radicale pour le discours stratégiste, du moins dans un terme visible à l'échelle d'une ou deux générations humaines. C'est pourquoi nous proposerons ici d'autres voies.

Il nous paraît peu réaliste, dans le cadre du discours stratégiste, d'espérer ignorer l'analytique de la finitude en attaquant frontalement sa forme privilégiée, à savoir la texture de stratification. Il peut même sembler naïf de vouloir se priver de la fécondité qu'elle recèle. En revanche, la texture de stratification nous semble offrir un instrument privilégié de décentrement de ce discours. Entendons-nous bien : il ne s'agira pas simplement de préconiser la constitution de stratégies alternatives centrées sur d'autres acteurs tels que professions, disciplines de gestion, classes d'âges, options qui fleurissent déjà au sein de la littérature. Il s'agit de proposer de le faire grâce aux invariants mis à jour par l'analyse archéologique.

En particulier, **notre préconisation d'efficacité pour un discours stratégiste décentré consistera à stratifier le discours selon cette polarité décentrée**. Il ne s'agira pas seulement d'opposer au discours standard des stratégies alternatives, auquel cas la direction générale pourra à nouveau, comme dans le cas de la théorie des parties prenantes, s'ériger en position centrale d'arbitre. Il s'agit d'offrir aux uns et aux autres une grammaire enrichie d'un répertoire de concepts qui leur offre à la fois un systématisme et continuum de manœuvres. **Il est alors permis d'espérer que les débats stratégiques, au sein de l'entreprise, seront devenus moins asymétriques et plus féconds.**

V - Perspectives diverses pour les sciences de gestion

En complément de toutes les voies que nous venons de signaler, il subsiste la voie médiane susceptible de préparer chacune d'entre elles : **poursuivre l'épistémologie génétique des sciences de gestion**. Il s'agira de continuer à mettre à jour et expliciter divers déterminismes qui contraignent leur développement, ce qui ne saurait déboucher sur un constat d'impuissance mais sur une invitation subversive à en dépasser, si nécessaire, les blocages induits lorsqu'ils paraissent illégitimes.

Dans cette optique, une exploitation directe des présents travaux peut prendre à nouveau deux directions principales : la première consiste à utiliser l'appareillage archéologique - désormais traduit, calibré et testé pour les sciences de gestion - à d'autres thématiques de management : discours du recrutement, de la qualité, de l'éthique d'entreprise, de la finance, etc. La seconde consiste à poursuivre l'épistémologie du management stratégique à l'aide d'autres appareillages théoriques. Par goût du renouvellement, c'est la seconde que, tôt ou tard, nous ne manquerons pas de poursuivre.

Il nous semble par exemple prometteur d'entamer une épistémologie génétique du management stratégique à l'aide des disciplines qui traitent du phénomène d'argumentation, au carrefour de la rhétorique, de la poétique et de la pragmatique. La notion de « densité sémiotique » a plusieurs fois été invoquée dans cette thèse pour expliquer la force discursive d'un certain nombre de figures stratégistes (matrices notamment). Le besoin récurrent que nous avons éprouvé d'utiliser cette notion laisse penser que la confrontation du phénomène stratégique aux traités d'art de la figure ou de la pointe (Gracian), de techniques d'argumentation (Perelman), aux analyses du pouvoir génétique de la métaphore (Ricoeur) ou encore aux descriptions du phénomène sophistique (Cassin) ou argumentatif (Ducrot), pourrait fournir de nouveaux registres d'étude féconds pour l'épistémologie génétique.

Section 5

Bibliographies

I – Présentation générale des bibliographies

Les références bibliographiques ont été ici réunies selon deux listes qui se recouvrent, chaque liste étant destinée à une utilisation différente.

- Première liste : une *bibliographie thématique*, destinée à orienter le chercheur soucieux d'approfondir divers sujets de méthode abordés dans la thèse. Cette liste n'inclut pas le matériau ancien ayant servi de substrat à l'analyse archéologique.
- Seconde liste : une *bibliographie indexée numériquement*, destinée à permettre au lecteur de retrouver immédiatement les références détaillées des documents cités tout au long de la thèse et répertoriés par numérotation. Cette liste inclut la totalité des publications mentionnées dans la thèse, y compris le matériau archéologique.

Signalons enfin que diverses listes décrivant le seul matériau archéologique, dont une liste thématique, sont par ailleurs présentes au sein de l'annexe *Description du matériau archéologique* jointe en *volume 2*.

II – Bibliographie thématique

On trouvera ici Cinq éléments d'orientation bibliographique :

- Ouvrages et publications traitant de l'Archéologie de Michel Foucault
- Publications consacrées à l'application des concepts et Méthodes de Michel Foucault aux problématiques de management
- Ouvrages généraux de rhétorique et philosophie
- Echantillon d'ouvrage récents consacrés au management stratégique
- Ouvrages et publications traitant de l'histoire du management stratégique et de son épistémologie

Ouvrages et publications traitant de l'Archéologie de Michel Foucault

244	DREYFUS Hubert	<i>L'archéologie des sciences humaines</i>	in DREYFUS H. et RABINOW P., <i>Michel Foucault, un parcours philosophique</i> , Gallimard 1984
237	FOUCAULT Michel	<i>Histoire de la folie</i>	Gallimard, 1961
238	FOUCAULT Michel	<i>Naissance de la clinique</i>	P.U.F., 1963
239	FOUCAULT Michel	<i>Les Mots et les choses</i>	Gallimard, 1966
240	FOUCAULT Michel	<i>L'archéologie du savoir</i>	Gallimard, 1969
241	FOUCAULT Michel	<i>L'ordre du discours</i>	Gallimard, 1971
242	FOUCAULT Michel	<i>Réponse à une question</i>	<i>Esprit</i> , n° 371, mai 1968, pp 850-874, repris in <i>Dits et Ecrits</i> T1, Gallimard 1994, pp 673-695
243	FOUCAULT Michel	<i>Sur l'archéologie des sciences. Réponse au cercle d'épistémologie</i>	<i>Cahiers pour l'analyse</i> n°9, été 1968, pp. 9-40, repris in <i>Dits et Ecrits</i> T1, Gallimard 1994, pp 696-731
245	MACEY David	<i>Michel Foucault</i>	Gallimard, coll. <i>NRF Biographies</i> , 1994

Publications consacrées à l'application des concepts et Méthodes de Michel Foucault aux problématiques de management

236	AHTON, HOPPER, SCAPENS,	<i>Issues in management Accounting</i>	Prentice Hall, 1995
235	HOPWOOD A.G. , MILLER P.	<i>Accounting as a social and institutional practice</i>	Cambridge University Press, 1994
246	PESQUEUX Yvon, BONNAFOUS-BOUCHER Maria	<i>La réception de Michel Foucault en gestion</i>	<i>Cités</i> , n°2, 2000, N° spécial Michel Foucault : de la guerre des races au biopouvoir , pp. 109-114
234	WALSH E. J. , STEWART R.E.	<i>Accounting and the construction of Institutions : the case of a Factory</i>	<i>Accounting, Organization and Society</i> , Vol 18, 7-8, Oct-nov. 1993

Ouvrages généraux de rhétorique et philosophie

247	AQUIEN Michèle, MOLINIE Georges	<i>Dictionnaire de rhétorique et de poétique</i>	LGF, <i>Le livre de poche, La Pochothèque</i> , 1996
258	BOUVERESSE Jacques	<i>Le philosophe et le réel</i>	Hachette - Pluriel, 1998
250	CASSIN Barbara (Dir.)	<i>Vocabulaire européen des philosophies</i>	Seuil - Le Robert, 2004
248	LALANDE André	<i>Vocabulaire technique et critique de la philosophie</i>	P.U.F. (rééd.), 1997
259	MACINTYRE Alasdair	<i>Après la vertu</i>	P.U.F. , 1997 (éd originale en Anglais 1981)
249	VATIMO Gianni (Dir.)	<i>Encyclopédie de la philosophie</i>	L.G.F., <i>La Pochotèque</i> , 2002

Echantillon d'ouvrage récents consacrés au management stratégique

219	[Collectif de professeurs du groupe HEC]	<i>Strategor - Politique générale de l'entreprise</i>	Dunod, 1997
230	ARGYRIS Chris , SCHÖN Donald A.	<i>Apprentissage organisationnel</i>	De Boeck Université, 2002
222	BRUCE Andy , LANGDON Ken	<i>101 truccs et conseils - Elaborer une stratégie</i>	Mango pratique, 2001
220	GARIBALDI Gérard	<i>L'analyse stratégique - comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle</i>	Editions d'organisation, 1994
223	groupe DRISSE	<i>Le management stratégique en représentations</i>	Ellipses, 2001
216	PORTER Michaël E.	<i>Choix stratégiques et concurrence - Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie</i>	ECONOMICA, 1982
217	PORTER Michaël E.	<i>L'avantage concurrentiel - comment devancer ses concurrents et maintenir son avance</i>	Interéditions, 1986
221	SAFIR André , MICHEL Dominique	<i>Avantage France - France SA contre World Corp.</i>	Village Mondial, 1999
218	SLYWOTZKY Adrian et al.	<i>Patterns - 30 dynamiques de profit</i>	Village Mondial, 1999

**Ouvrages et publications traitant de l'histoire du
management stratégique et de son épistémologie**

255	ALBERT Michel	<i>Capitalisme contre capitalisme</i>	Seuil, collection "Points : documents", 1998
227	ALLOUCHE José, SCHMIDT Géraldine	<i>Les outils de la décision stratégique, Tomes 1 et 2</i>	La découverte, 1995
169	ARENA Richard , BENZONI Laurent , DE BANDT Jacques, ROMANI Paul-Marie	<i>Traité d'économie industrielle</i>	ECONOMICA, 1991
256	BEBEAR Claude, MANIERE Philippe	<i>Ils vont tuer le capitalisme</i>	Plon, 2003
251	BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve	<i>Le nouvel esprit du capitalisme</i>	Gallimard, 1999
226	BRAUN Armand	<i>Le CRC</i>	Institut de l'entreprise, 2001
231	BRECHET J-P, DESREUMAUX A.	<i>Sciences de gestion et pratiques de management - Le cas du management stratégique</i>	XVI ^e journées de l'IAE
150	CHEVALIER Jean-Marie	<i>L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise</i>	<i>Cahiers Français</i> n° 275, 1986, pp 8 à 14
253	FARNETTI Richard, WARDE Ibrahim	<i>Le modèle anglo-saxon en question</i>	Economica, 1997
224	FAYOL Henri	<i>Administration industrielle et générale</i>	Dunod, rééd. 1999
228	LAROCHE Hervé, NIOCHE Jean-Pierre	<i>Repenser la stratégie - Fondements et perspectives</i>	Vuibert, 1998
233	LE ROY Frédéric	<i>Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management</i>	<i>Revue Française de Gestion</i> , janvier-février 1999 pp. 6-16
149	MARTINET Alain-Charles	<i>L'évolution de la stratégie</i>	<i>Cahiers Français</i> n° 275, 1986, pp 3 à 7
232	MARTINET Alain-Charles	<i>Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline,</i>	in David A., Hatchuel A. et Laufer R., <i>Les nouvelles fondations des sciences de gestion</i> , Vuibert, 2000
229	MARTINET Alain-Charles , THIETART Raymond-Alain (coord.)	<i>Stratégies - Actualité et futurs de la recherche</i>	Vuibert, 2001
257	MER Francis, COIGNARD Sophie	<i>Vous, les politiques</i>	Albin Michel, 2004
254	ORLEAN André	<i>Le pouvoir de la finance</i>	Odile Jacob, 1999
225	TAYLOR Frederick W.	<i>Organisation scientifique du travail</i>	<i>Revue de Métallurgie</i> (Ed Dunod), 1912
252	VILLETTE Michel	<i>Les fonctions rituelles des démarches stratégiques</i>	<i>Revue Française de gestion</i> , janvier-février 1997, pp. 5-10

III – Bibliographie à index numérique

On trouvera la liste de l'ensemble des documents cités en référence par la présente thèse.

- La référence de chaque document du matériau archéologique principal¹⁴⁶ est indexée par un numéro en police épaisse (exemple : [**34**]).
- La référence de chaque document du matériau auxiliaire est écrite en police mince (exemple : [112]).
- Les référence des autres documents sont en police ordinaire (exemple : [218]).

¹⁴⁶ NB – La distinction entre matériau archéologique principal et matériau auxiliaire est définie en section 2, chapitre II, § B-1.1

1	Anonyme	<i>Fiche d'appréciation utilisée à la S.A. Brown Boveri</i>	Hommes & techniques, 1945	
2	FOURASTIE Jean	<i>La civilisation de 1960</i>	P.U.F., 1950	
3	MASSE Pierre	<i>Stratégies économiques, études théoriques et applications aux entreprises</i>	Editions du CNRS, 1954	
4	TERMONT M. de	<i>Les concentrations d'entreprises, débats qui ont suivi la conférence de M. de TERMONT</i>	<i>Hommes & techniques</i> , février 1955, pp. 79-83	
5	MACAUX M.	<i>Les concentrations d'entreprises - 3 - exemple d'une concentration totale intéressant un important complexe industriel</i>	<i>Hommes & techniques</i> , avril 1955, pp. 251-259	
6	LAVRARD M.	<i>Les concentrations d'entreprises - 5 - l'union des producteurs industriels de Chatellerault</i>	<i>Hommes & techniques</i> , juin 1955, pp. 381-384	
7	TERMONT M. de	<i>Les concentrations d'entreprises - 6 - une concentration réalisée fin 1953 entre 4 entreprises tenant une place prépondérante sur le marché spécialisé</i>	<i>Hommes & techniques</i> , décembre 1955, pp. 973-976	
8	SIGNERIN G.	<i>En marge de la reconversion des entreprises</i>	<i>Hommes & techniques</i> , octobre 1955, pp. 765-769	
9	Williams J.D.	<i>La stratégie dans les actions humaines - Les affaires, les jeux, la guerre</i>	Dunod, 1956	
10	ZIEGEL M.	<i>Les concentrations d'entreprises - 9 - Le point de vue d'un acheteur</i>	<i>Hommes & techniques</i> , février 1956, pp. 111-116	
11	TERMONT B. de	<i>Les concentrations d'entreprises - 10 - Les résultats constatés</i>	<i>Hommes & techniques</i> , septembre 1956, pp. 609-612	
12	WEHRER Albert	<i>Les fusions et concentrations d'entreprises dans les pays de la C.E.C.A.</i>	<i>Hommes & techniques</i> , septembre 1956, pp. 136-140	
13	GELINIER Octave	<i>La fonction de contrôle des programmes d'investissement</i>	<i>Hommes & techniques</i> , juillet-août 1956, pp. 511-516	
14	VAUGELAS C. A. de	<i>Les investissements dans une industrie ayant une activité internationale</i>	<i>Hommes & techniques</i> , juillet-août 1956, pp. 475-482	
15	AUBERT-KRIER Jane	<i>La prévision et le contrôle de gestion</i>	Rennes, Centre régional d'études et de formation économiques, 1957	
16	DRUCKER Peter	<i>La pratique de la direction des entreprises</i>	Editions d'organisation, 1957	
17	CAFLER J.	<i>Nos entreprises familiales sont-elles condamnées ?</i>	<i>Hommes & techniques</i> , avril 1957, pp. 331-336	
18	TERMONT B. de	<i>Les concentrations d'entreprises - 11- Note concernant l'application du décret du 9 août 1953 sur les ententes en ce qui concerne les mesures de spécialisation</i>	<i>Hommes & techniques</i> , mars 1958, pp. 205-206	
19	HOUSSIAUX Jacques	<i>le pouvoir de monopole, essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain</i>	Sirey, 1958	
20	LESOURNE Jacques	<i>Technique économique et gestion industrielle</i>	Dunod, 1958	

21	PARKINSON Cyril Northcote	<i>1=2 ou les Règles d'or de M. Parkinson</i>	Robert Laffont, 1958	
22	DETOEUF A.	<i>Du courage chez les dirigeants</i>	<i>Hommes & techniques</i> 437-439	, mai 1958, pp.
23	POUDEROUX Noël	<i>Techniques et Hommes de direction</i>	<i>Hommes et techniques</i>	, 1958
24	CHARMONT Claude	<i>Définition d'une stratégie devant le marché commun</i>	<i>Hommes & techniques</i> 106-107	, février 1959, pp.
25	MASSE Pierre	<i>Le choix des investissements - critères et méthodes</i>	Dunod, 1959	
26	URWICK Colonel L.-F.	<i>La direction des entreprises face au problème du changement</i>	<i>Hommes & techniques</i> 543-549	, juin 1959, pp.
27	FAURE H.	<i>Lu dans Management science - ce que devraient être les cours de formation pour futurs directeurs</i>	<i>Hommes & techniques</i> 493-494	, juin 1959, pp.
28	ROMEUF Jean et GUINOT Jean-Pierre (dir.)	<i>Manuel du chef d'entreprise</i>	P.U.F., 1960	
29	DRUCKER Peter F.	<i>Le planning de politique générale</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1374	, 1960, pp. 1361-
30	GELINIER Octave	<i>Réponse à M. P. Drucker</i>	<i>Hommes & techniques</i>	, 1960, p. 1360
31	EPRON Pierre (Résumé de)	<i>Nécessité et difficulté d'une attitude prospective</i>	CNOF	, oct 1961, pp. 35-37
32	CAMPION Gabriel-Louis	<i>Traité des entreprises privées</i>	P.U.F., 1961	
33	HERCHE Henri (dir.)	<i>Les techniques modernes de gestion des entreprise</i>	Dunod, 1961	
34	CHARMONT Claude	<i>Masse critique en chaîne et amateurs de sarbacane</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 1033-1034	, octobre 1962,
35	CHORAFAS D. N.	<i>La stratégie industrielle</i>	Ed de l'entreprise moderne, 1962	
36	TABOULET Henri , Ingénieur civil des Mines	<i>Programmes d'action dans l'entreprise - La pratique des plans de 5 ans</i>	CNOF	, oct. 1962, pp. 11-19
37	YOUNG R. B.	<i>Les secrets de l'expansion des entreprises U.S.A.</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 1203-1216	, novembre 1962,
38	JACOT Simon-Pierre	<i>Stratégie et concurrence - De l'application de la théorie des jeux à l'analyse de la concurrence spatiale</i>	Société d'Édition d'Enseignement Supérieur, 1963	
39	Dresher M.	<i>Jeux de stratégie, théorie et applications</i>	Dunod, 1963	
40	CHARMONT Claude	<i>Filiale ou département ?</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 389-390	, avril 1963,
41	GELINIER Octave	<i>Fonctions et tâches de Direction Générale</i>	Hommes et Techniques, 1963	

42	GELINIER Octave	<i>Fonctions et tâches de Direction Générale</i>	Hommes et Techniques, 1963	
43	PENROSE Edith Tilton	<i>Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise</i>	Hommes et Techniques, 1963	
44	CHARMONT Claude	<i>Les nouvelles frontières du management</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 1281-1282	, décembre 1963,
45	J.P.S.	<i>Les concentrations industrielles en Allemagne</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 1336-1338	, novembre 1964,
46	CHARMONT Claude	<i>Frais contemplatifs et stratégie parasite</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 1373-1374	, décembre 1964,
47	CHARMONT Claude	<i>Le crime des ressources inemployées</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 305-306	, mars 1964,
48	GELINIER Octave	<i>Stratégies type de développement de l'entreprise</i>	<i>Hommes & techniques</i>	, mars 1964
49	CHARMONT Claude	<i>David contre Goliath ou Wilkinsons contre Gilette</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 721-722	, juin-juillet 1964,
50	CHARMONT Claude	<i>Force et faiblesse de l'industrie française</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 1061-1062	, octobre 1964,
51	CHARMONT Claude	<i>La gestion, cette variable méconnue</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial p. 1225	, novembre 1964,
52	Anonyme	<i>Contribution aux lieux communs, idées reçues chloroformantes, etc.</i>	<i>Hommes & techniques</i> 427-429	, avril 1964, pp.
53	PAYNE Bruce	<i>Programme à long terme et croissance de l'entreprise</i>	Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1965	
54	GELINIER Octave	<i>Fondements culturels du management moderne</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 1243 - 1252	, décembre 1965,
55	POUDEROUX Noël	<i>Des mots et des chiffres</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial p. 1099	, novembre 1965,
56		<i>Sujet du mois : problèmes de structure et de "management"</i>	<i>Hommes & techniques</i> 455-464	, avril 1965, pp.
57	CHARMONT Claude	<i>Saturer la gamme</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial p. 5	, janvier 1965,
58	CHARMONT Claude	<i>Le dialogue sur l'industrie n'aura pas lieu</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 117-118	, février 1965,
59	Anonyme	<i><sujet du mois : questions politiques et économiques: problèmes de "management", d'organisation administrative, d'équipement, de vente, de personnel</i>	<i>Hommes & techniques</i> 217	, février 1965, p.
60	CHARMONT Claude	<i>A la recherche des actionnaires</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 7-8	, janvier 1964,

61	CHARMONT Claude	<i>Au-delà du sub-optimum : l'intégration contractuelle</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 7-8	, janvier 1966,
62	CHARMONT Claude	<i>Fusions exothermiques</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 523-524	, mai 1966,
63	McKinsey	<i>FA en Europe</i>	Direction, juin 1966, pp 555-562	
64	VITRY R. de , PRIOURET R.	<i>Raoul de Vitry Président de Pechiney parle à Roger Priouret</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 930-946	, octobre 1966,
65	DALLE F. , PRIOURET R.	<i>François Dalle Président de l'Oréal parle à Roger Priouret</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 1076-1092	, novembre 1966,
66	CHARMONT Claude	<i>La mitre et le marteau</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 263-264	, mars 1966,
67	CHARMONT Claude	<i>Le temps des managers</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial p. 929	, octobre 1966,
68	POUDEROUX Noël	<i>L'entreprise et son avenir</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1093-1098	, nov 1966, pp.
69	GELINIER Octave	<i>Le Secret des structures compétitives</i>	<i>Hommes et techniques</i>	, 1966
70	WEART Spencer A.	<i>Une application de la théorie des jeux à la prise de décisions complexes</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 595-603	, juin-juillet 1967,
71	COMES G.	<i>Programmation linéaire et orientation des programmes techniques et commerciaux</i>	<i>Hommes & techniques</i> 231 - 236	, mars 1967, pp.
72	BURCK G.	<i>Les grandes sociétés polyvalentes</i>	<i>Hommes & techniques</i> "vu dans les revues américaines", déc 1967, pp. 1111 - 1112	, "vu dans les revues américaines", déc 1967, pp. 1111 - 1112
73	FUSTIER Michel	<i>Production de masse et masse critique</i>	<i>Hommes & techniques</i> 239 - 244	, mars 1967, pp.
74	FUSTIER Michel	<i>La "noria" des produits</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1055 - 1058	, déc 1967, pp.
75	NIELSEN S. , PRIOURET R.	<i>Sven Nielsen, Président des presses de la Cité parle à Roger Priouret</i>	<i>Hommes & techniques</i> 330-341	, avril 1967, pp.
76	RIBOUD J. , PRIOURET R.	<i>Jean Riboud, Président-Directeur Général Schlumberger Ltd, parle à Roger Priouret</i>	<i>Hommes & techniques</i> 119-133	, février 1967, pp.
77	SACHOT R. , PRIOURET R.	<i>Raymond Sachot, Président-Directeur Général de la Générale Alimentaire, parle à Roger Priouret</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 550-561	, juin-juillet 1967,
78	Anonyme, "lu dans "Harvard Business Review", septembre-octobre 1965	<i>Valeurs subjectives et stratégie collective</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 610-611	, juin-juillet 1967,

79	CHARMONT Claude	<i>La collision ou le défi de la société industrielle</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 934-935	, octobre 1967,
80	CHARMONT Claude	<i>"Les déserteurs"</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 439-440	, mai 1967,
81	CHARMONT Claude	<i>"Drainage des cerveaux"</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 547-548	, juin-juil 1967,
82	EHRSA Jacques , Président-directeur Général de la compagnie Singer	<i>"Réflexions"</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 1038-1039	, nov 1967,
83	CHARMONT Claude	<i>Stratégie de survivance - Volvo et Citroën</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial	, octobre 1968,
84	MIGNARD J.-L.	<i>Le développement des entreprises</i>	<i>Hommes & techniques</i> 7-12	, janvier 1968, pp.
85	BARREYRE Pierre- Yves	<i>L'impartition, politique pour une entreprise compétitive</i>	Hachette, 1968	
86	BAUMAL Dr R.	<i>Fusions et acquisitions, mirage et réalité</i>	<i>Hommes & techniques</i> 125-129	, février 1969, pp.
87	BOUQUEREL Fernand	<i>"Management", politique, stratégie, tactique</i>	Dunod, 1969	
88	G. BAUVIN	<i>Ordinateur et Décision Stratégique</i>	<i>Hommes & techniques</i> "Aspects du management avancé", octobre 1969, p. 874	, n° spécial
89	CHARMONT Claude	<i>Conglomérans en temps réel</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 569-570	, juin-juillet 1969,
90	ANSOFF Harry Igor	<i>Le concept de stratégie</i>	<i>Hommes & techniques</i>	, mai 1969
91	CHARMONT Claude	<i>Bonne gestion et management avancé</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 223-224	, mars 1969,
92	CHARMONT Claude	<i>Total Business</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 951-952	, novembre 1969,
93	TUFFERY A.	<i>Le calcul des risques, préalable à l'investissement. 2 - les méthodes probabilistes</i>	<i>Hommes & techniques</i> 412 - 420	, mai 1970, pp.
94	McDOUGAL Gary E. (cité de)	<i>Plan magistral pour les négociations de fusion</i>	<i>Hommes & techniques</i> p. 590	, juin-juillet 1970,
95	CHARMONT Claude	<i>La panthère ou l'éléphant</i>	<i>Hommes & techniques</i> Editorial pp. 405-406	, mai 1970,
96	ANSOFF Harry Igor	<i>Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion</i>	Hommes et Techniques, 1970	

97	BOSTON CONSULTING GROUP	<i>Perspectives de la stratégie de l'entreprise</i>	Hommes & Techniques, 1970
98	FROISSART D.	<i>Six semaines à Columbia</i>	<i>Hommes & techniques</i> , janvier 1970, Editorial pp. 24 - 28
99	PAGNY Françoise	<i>La stratégie des produits dans l'entreprise</i>	Dunod, 1971
100	BIJON C.	<i>Une méthode d'approche du plan à long terme</i>	<i>Hommes & techniques</i> , octobre 1971, Editorial pp. 750-752
101	WANTY Jacques , HALBERTHAL Isi COLLARD Raymond	<i>La stratégie d'entreprise à long terme</i>	Dunod, 1971
102	FOURASTIE Jean	<i>La civilisation de 2001</i>	P.U.F., 1982
103	TERMONT M. de	<i>Les concentrations d'entreprises</i>	<i>Hommes & techniques</i> , janvier 1955, pp. 17-20
104	ROSE S. (résumé de)	<i>Les stratégies rémunératrices des entreprises multinationales</i>	<i>Hommes & techniques</i> , mars 1970, pp. 259-260
105	BIJON C.	<i>La responsabilité du développement dans les entreprises</i>	<i>Hommes & techniques</i> , janvier 1971, pp. 16-20
106	BIJON C.	<i>Recherche d'une typologie des entreprises face au développement</i>	<i>Hommes & techniques</i> , mars 1971, pp. 224-226
107	Courriers de lecteurs	<i>A propos du terme "management"</i>	CNOF , oct. 1960, pp. 49-50
108	MELESE Jacques	<i>L'organisation en évolution - l'incidence des techniques nouvelles sur les méthodes de gestion et de direction des entreprises</i>	<i>Hommes & techniques</i> , déc. 1966, pp. 1225-1229
109	WHYTE W.H.	<i>15 ans plus tard "the organization man"</i>	Hommes & techniques
110	POUDEROUX Noël	<i>Techniques et hommes de direction</i>	CEGOS, 1958
111	CHARMONT Claude	<i>La prévision à long terme</i>	<i>in La prévision et le contrôle de gestion</i> , Jane AUBERT-KRIER, Rennes, centre régional d'études et de formation économiques, 1957
112	CAMPION G-L	<i>Gestion des entreprises privées</i>	(1e éd. 1943) P.U.F., 1958
113	LESOURNE Jacques	<i>Technique économique et gestion industrielle</i>	Dunod, 1958
114	MARBEAU Micheline, DEMONQUE M. , LASSEGUE P.	<i>Le rôle et les fonctions de l'économiste dans l'entreprise - journée université-entreprise du 6 décembre 1960</i>	Dunod, 1961
115	DEMONQUE Marcel	<i>Prospective de l'entreprise</i>	Bordeaux, Imp. Bière, 1966

116	ARMAND Louis	<i>Simple propos</i>	Fayard, 1969
117	TABATONI Pierre	<i>Avant-Propos</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 530-533
118	ANSOFF H. Igor	<i>Vers une théorie stratégique des entreprises</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 535-565
119	TABATONI Pierre et al.	<i>Analyse empirique des "contraintes stratégiques de l'entreprise"</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 567-619
120	THOMAS Daniel	<i>La perception de la politique générale (Enquêtes dans six entreprises françaises)</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 621-651
121	KRIEBEL Charles H.	<i>La place de l'ordinateur dans les stratégies des firmes</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 653-667
122	MARENCO Claudine, URVOY Jacques	<i>Les ordinateurs et les stratégies dans les entreprises françaises</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 669-687
123	HOUSIAUX Jacques, LE GOC Michel	<i>Les concentrations dans les stratégies d'entreprise</i>	<i>Revue de l'ISEA</i> , avril 1968, pp. 689-711
124	WILWERTZ Robert	<i>Les objectifs et la stratégie du développement</i>	<i>Management France</i> , Février 1971, pp. 51-55
125	Anonyme	<i>Trois exemples de planification stratégique</i>	<i>Management France</i> , février 1971
126	COJOT M. et TABOULET Henri	<i>A propos du management gap</i>	<i>Management France</i> , janvier 1971, pp. 31-36
127	HAENNI Dr Paul	<i>Différences entre les méthodes de management des entreprises dans le monde : une analyse des éléments d'influence</i>	<i>Management France</i> , janvier 1970, pp. 4-15
128	Sans auteur	<i>Sans titre</i>	<i>Le management</i> , mai 1970, p. 71
129	GRAPIN Jacqueline	<i>Le calendrier d'une fusion</i>	<i>Le management</i> , février 1971, pp. 34-37
130	ROYER Georges et RIGNAULT Alain	<i>Dossier : des consultants pour quoi faire ?</i>	<i>Le management</i> , janvier 1971, pp. 83-91
131	TABOULET Henri	<i>La stratégie de l'entreprise</i>	<i>Analyse et prévision</i> , 1967, pp. 183-212
132	CYERT R.M. et MARCH J.G.	<i>L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines</i>	<i>Analyse et prévision</i> , 1966, pp. 865-874
133	AYRES Robert U.	<i>Prévision technologique et planification à long terme</i>	Hommes & Techniques, 1972
134	HUTCHINSON John	<i>Panorama des stratégies et techniques du management</i>	Publi-union, 1972

135	QUIBEL Jacques H.	<i>Politique et stratégie de top management</i>	Fayard-Mame, 1972	
136	LINNERT Peter	<i>La stratégie militaire de Clausewitz et le management</i>	Hommes et Techniques, 1973	
137	GUERNY J. de	<i>Planifier la fin des planificateurs professionnels</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 414 - 417	, juin-juillet 1974,
138	VEDRINES Louis	<i>Fiat : les structures suivent les impératifs stratégiques</i>	<i>Hommes & techniques</i> pp. 616-625	, octobre 1974,
139	RIEBOLD G.	<i>Le consultant en management, médecin de l'entreprise</i>	<i>Hommes & techniques</i> 118-123	, février 1974, pp.
140	GUERNY J. de , GUIRIEC J.-C.	<i>La planification d'entreprise</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1973, pp. 140-147	, n° 340, février
141	DECLERCK Roger , BOUDEVILLE Jacky	<i>Gestion stratégique et culture de l'entreprise</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1973, pp. 732-741	, n° 348, octobre
142	CHARMONT Claude	<i>Un scandale géologique</i>	<i>Hommes & techniques</i> décembre 1973, pp. 892-893	, n° 350,
143	CHARMONT Claude	<i>La croqueuse de bilans</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1973, pp. 284-285	, n° 342, avril
144	CHARMONT Claude	<i>Le fil du rasoir</i>	<i>Hommes & techniques</i> juillet 1973, pp. 488-489	, n° 344-345, juin-
145	RIEBOLD G.	<i>Que doivent contenir les rapports annuels des sociétés ?</i>	<i>Hommes & techniques</i> juillet 1973, pp. 490-492	, n° 344-345, juin-
146	GUERNY J. de	<i>Le contrôle du plan d'entreprise</i>	<i>Hommes & techniques</i> décembre 1973, pp. 899-903	, n° 350,
147	CHARMONT Claude	<i>Une citelle ouverte</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1974, pp. 92-93	, n° 352, février
148	BARREYRE P.-Y.	<i>Stratégie et créativité dans les M.P.I.</i>	<i>Hommes & techniques</i> 1975, pp. 598-603	, n° 372, octobre
149	MARTINET Alain-Charles	<i>L'évolution de la stratégie</i>	<i>Cahiers Français</i>	n° 275, 1986, pp 3 à 7
150	CHEVALIER Jean-Marie	<i>L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise</i>	<i>Cahiers Français</i>	n° 275, 1986, pp 8 à 14
151	GELINIER Octave	<i>Fusion d'Hommes et Techniques avec la Revue Française de Gestion</i>	<i>Revue Française de Gestion</i> février 1976, p. 5	, janvier-
152	BIZE Pierre, de l'EPHE	<i>Enseignement de l'administration des entreprises : il est temps d'aborder des problèmes précis</i>	CNOF	, mars 1968, pp 19 à 29

153	PECQUEUR Jean	<i>Réflexions sur notre comportement dans le monde actuel</i>	CNOF , octobre 1966, pp. 9 à 14
154	Yves LE JEMTEL	<i>L'organisateur conseil</i>	CNOF , mars 1966, pp 35 à 36
155	Anonyme	<i>Tableaux de compte nouveaux produits</i>	CNOF , mars 1966, PP. 31 à 33
156	DANTY-LAFRANCE Jean	<i>Stratégie et politique d'approvisionnement</i>	Fayard-Mame, 1970
157	DUPONT Christophe	<i>Prévision à long terme et stratégie</i>	Dunod, 1970
158	OZENNE Jean-Pierre	<i>Quatre stratégies pour un développement : l'avenir de quatre M.P.I.</i>	CNIPE, 1972
159	MEYER Jean, BOUDEVILLE Jacky	<i>Objectifs et stratégies de l'entreprise</i>	Dunod, 1972
160	MARTINET Alain-Charles	<i>Environnement et planification stratégique</i>	<i>Revue Française de Gestion</i> , janvier-février 1976, pp. 109 à 112
161	BARREYRE Pierre-Yves	<i>La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise</i>	<i>Revue Française de Gestion</i> , septembre - octobre 1976, pp. 61 à 76
162	MONTEBELLO Michel , SAIAS Maurice et GREFFEUILLE Jean	<i>Planification stratégique et m.p.i.</i>	<i>Direction</i> , mai 1975, pp. 99 à 111
163	Anonyme	<i>Les neuf péchés capitaux des entreprises françaises</i>	<i>Entreprise</i> , 9 juin 1966, pp. 41 à 51
164	Anonyme	<i>Le C.P.A. : "décomplexer" les futurs dirigeants pour en faire des généralistes</i>	<i>Entreprise</i> , 9 juin 1966, pp. 53 à 61
165	Anonyme	<i>Le grand débat hauts-fonctionnaires - chefs d'entreprise : "les industriels n'ont pas tous les torts"</i>	<i>Entreprise</i> , 23 juin 1966, pp. 25 à 31
166	TABATONI Pierre	<i>Avant-propos</i>	<i>Cahiers de l'ISEA</i> , n°7-8 juillet-août 1970, pp. 1225-1228
167	ECHARD Jean-François , HENIN Pierre-Yves	<i>Une étude économétrique de la décision d'investir et des structures financières dans l'entreprise : essai d'analyse typologique et causale</i>	<i>Cahiers de l'ISEA</i> , n°7-8 juillet-août 1970, pp. 1229 -1559
168	MALAUSSENA DE PERNO Jean-Louis	<i>Stratégie des grandes firmes et conditions de la croissance généralisée - Premiers éléments pour une théorie de l'oligopole international</i>	<i>Cahiers de l'ISEA</i> , n° 6-juin 1971, pp.983-1013
169	ARENA Richard , BENZONI Laurent , DE BANDT Jacques, ROMANI Paul-Marie	<i>Traité d'économie industrielle</i>	ECONOMICA, 1991
170	PERROUX François	<i>Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie</i>	<i>Cahiers de l'ISEA</i> , n° 12 décembre 1970, pp. 2255-2307ter
171	DEROUIN Philippe	<i>Les entreprises en forme de conglomérat</i>	<i>Analyse &Prévision</i> , juin 1968, pp. 473-479

172	GUERIN André	<i>Autocritiques et Stratégues</i>	<i>Direction,</i>	février 1969, pp 115-119
173	HOUSSIAUX Jacques, BOUGEON Francine	<i>Rajeunissement de l'industrie britannique</i>	<i>Direction,</i>	février 1969, pp 149-153
174	KILMER David C.	<i>Synergie et croissance par acquisition</i>	<i>Direction,</i>	avril 1969, pp 399-403
175	COURBIS Raymond	<i>Nouveaux aspects de la planification française</i>	<i>Direction,</i>	mai 1969, pp 513-515
176	SCHOELLHAMMER Hans	<i>LA planification d'entreprise en France</i>	<i>Direction,</i> 1277	décembre 1969, pp 1273-
177	HOUSSIAUX Jacques	<i>Présentation générale : les faits, l'intervention publique, le management</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 150-151
178	FRANIATTE Jean- Paul	<i>Les regroupements récents en France</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 152-162
179	WEBER André-Paul	<i>Une décennie de fusions</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 163-166
180	WEBER André-Paul	<i>Les grandes entreprises dans le tourbillon des concentrations</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 167-171
181	WEBER André-Paul	<i>Marchés et diversification : deux facteurs de concentration</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 172-174
182	WEBER André-Paul	<i>Les concentrations au Japon</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 175-177
183	BOUGEON Francine	<i>Une politique industrielle sans concentration ? L'exemple anglais</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 177-182
184	Jacques HOUSSIAUX	<i>Face à l'internationalisation, les stratégies possibles des entreprises européennes</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 183-185
185	Jean ROMEUF	<i>Fusions accords et organisations</i>	<i>Direction,</i>	février 1970, pp 186-188
186	HOUSSIAUX Jacques	<i>L'avenir des rapports entre les entreprises multinationales et les états nationaux</i>	<i>Analyse & Prévision</i> 657-668	, octobre 1970, pp.
187	BRAC DE LA PERRIERE G.	<i>Sur les méthodes de planification dans les grandes entreprises américaines</i>	<i>Analyse & Prévision</i> pp. 35-38	, septembre 1970,
188	DAUDE Bernard	<i>Une nouvelle méthode en prévision : la matrice de souplesse</i>	<i>Le management</i>	, mai 1971, pp. 58-65
189	TABATONI Pierre	<i>Le plan stratégique face aux contraintes socio- politiques</i>	<i>Le management</i>	, février 1972, pp 37-43
190	POLLIN J-P	<i>Réflexion sur l'insertion de l'endettement dans la stratégie financière</i>	<i>Cahiers de l'ISEA</i> 689-724	, avril-juin 1973, pp.
191	RASTOIN Jean-Louis	<i>Croissance des firmes agro-alimentaires multinationales</i>	<i>Cahiers de l'ISEA</i> 2273-2299	, décembre 1973, pp.

192	ROMEUF Jean	<i>Moyennes entreprises et progrès</i>	<i>Direction</i> , janvier 1970, pp.20-22
193	ROMEUF Jean	<i>La planification genre poétique</i>	<i>Direction</i> , octobre 1969, pp.1023-
194	TABATONI Pierre	<i>Des laboratoires vivants de management</i>	<i>Le management</i> , avril 1972, p. 7
195	LECOMPTE A.	<i>Le chômage des cadres</i>	<i>CNOF</i> , décembre 1967, pp. 3-5
196	KOTARBINSKI Thadée	<i>La praxéologie ou les principes de l'action efficace</i>	<i>CNOF</i> , novembre 1967, pp. 7-
197	GAUDE R.	<i>Plaidoyer pour le management ou retour aux sources ?</i>	<i>CNOF</i> , octobre 1967, pp. 3-4
198	ESCOFFIER Louis	<i>Les plans à long terme</i>	<i>CNOF</i> , août-septembre 1967, pp. 84-94
199	MEUNIER Camille	<i>LA prévision dans la conduite courante de l'entreprise</i>	<i>CNOF</i> , août-septembre 1967, pp. 62-74
200	ROSENBAUM Jean	<i>L'analyse statique et l'analyse dynamique des comptes</i>	<i>CNOF</i> , août-septembre 1967, pp. 17-30
201	CAUDE Roland	<i>Editorial</i>	<i>CNOF</i> , janvier 1967, p.3
202	COLLET Olry	<i>La pratique de la méthode des cas au CPA</i>	<i>Le management</i> , mai 1971, pp. 44-51
203	LAUZUN Gérard	<i>Les consultants et leurs mythes</i>	<i>Direction</i> , août-septembre 1969, pp.866-871
204	NEPVEU-NIVELLE Frédéric	<i>Quels seront demain ces cadres commerciaux dont vous aurez besoin ?</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 3-6
205	SEDES Jean-Marie	<i>Note liminaire</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, p. 7
206	DE CHOLLET Michel	<i>Les besoins ressentis : opinions exprimées par les entreprises sur l'encadrement commercial actuel</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 8-15
207	SEDES J-M	<i>Opinions exprimées par les entreprises sur l'encadrement commercial actuel</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 16-19
208	DAUGER André	<i>LA préparation à la fonction commerciale dans l'enseignement français</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 22-27
209	SKLIAR Georges	<i>Expériences de méthodes nouvelles dans l'enseignement dans le domaine du marketing</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 28-32
210	TERESI Salvatore	<i>Quelques exemples d'enseignement supérieur commercial à l'étranger</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 33-40
211	CONQUET André	<i>Comment faire correspondre besoins et programmes - table ronde</i>	<i>CNOF</i> , avril 1968, n° spécial, pp. 41-54

212	NEPVEU-NIVELLE F.	<i>Conclusions</i>	CNOF , avril 1968, n° spécial, pp. 55-56
213	CAPET Marcel	<i>Dans le domaine de l'autorité et du pouvoir</i>	CNOF , novembre 1966, pp. 17-20
214	CHARMONT Claude	<i>Le conglomérat mondialisé</i>	<i>Hommes et Techniques</i> , novembre 1968, pp. 883-884
215	THARAUD Ph.	<i>Les concentrations d'entreprise, nouvelle modalité du management</i>	<i>Hommes et Techniques</i> , octobre 1969, pp. 878-881
216	PORTER Michaël E.	<i>Choix stratégiques et concurrence - Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie</i>	ECONOMICA, 1982
217	PORTER Michaël E.	<i>L'avantage concurrentiel - comment devancer ses concurrents et maintenir son avance</i>	Interéditions, 1986
218	SLYWOTZKY Adrian et al.	<i>Patterns - 30 dynamiques de profit</i>	Village Mondial, 1999
219	[Collectif de professeurs du groupe HEC]	<i>Strategor - Politique générale de l'entreprise</i>	Dunod, 1997
220	GARIBALDI Gérard	<i>L'analyse stratégique - comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle</i>	Editions d'organisation, 1994
221	SAFIR André , MICHEL Dominique	<i>Avantage France - France SA contre World Corp.</i>	Village Mondial, 1999
222	BRUCE Andy , LANGDON Ken	<i>101 truccs et conseils - Elaborer une stratégie</i>	Mango pratique, 2001
223	groupe DRISSE	<i>Le management stratégique en représentations</i>	Ellipses, 2001
224	FAYOL Henri	<i>Administration industrielle et générale</i>	Dunod, rééd. 1999
225	TAYLOR Frederick W.	<i>Organisation scientifique du travail</i>	<i>Revue de Métallurgie</i> (Ed Dunod), 1912
226	BRAUN Armand	<i>Le CRC</i>	Institut de l'entreprise, 2001
227	ALLOUCHE José, SCHMIDT Géraldine	<i>Les outils de la décision stratégique, Tomes 1 et 2</i>	La découverte, 1995
228	LAROCHE Hervé, NIOCHE Jean-Pierre	<i>Repenser la stratégie - Fondements et perspectives</i>	Vuibert, 1998
229	MARTINET Alain-Charles , THIETART Raymond-Alain (coord.)	<i>Stratégies - Actualité et futurs de la recherche</i>	Vuibert, 2001
230	ARGYRIS Chris , SCHÖN Donald A.	<i>Apprentissage organisationnel</i>	De Boeck Université, 2002

231	BRECHET J-P, DESREUMAUX A.	<i>Sciences de gestion et pratiques de management - Le cas du management stratégique</i>	XVI ^e journées de l'IAE	
232	MARTINET Alain-Charles	<i>Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline,</i>	in David A., Hatchuel A. et Laufer R., <i>Les nouvelles fondations des sciences de gestion</i> , Vuibert, 2000	
233	LE ROY Frédéric	<i>Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management</i>	<i>Revue Française de Gestion</i> , janvier-février 1999 pp. 6-16	
234	WALSH E. J. , STEWART R.E.	<i>Accounting and the construction of Institutions : the case of a Factory</i>	<i>Accounting, Organization and Society</i> , Vol 18, 7-8, Oct-nov. 1993	
235	HOPWOOD A.G. , MILLER P.	<i>Accounting as a social and institutional practice</i>	Cambridge University Press, 1994	
236	AHTON, HOPPER, SCAPENS,	<i>Issues in management Accounting</i>	Prentice Hall, 1995	
237	FOUCAULT Michel	<i>Histoire de la folie</i>	Gallimard, 1961	
238	FOUCAULT Michel	<i>Naissance de la clinique</i>	P.U.F. , 1963	
239	FOUCAULT Michel	<i>Les Mots et les choses</i>	Gallimard, 1966	
240	FOUCAULT Michel	<i>L'archéologie du savoir</i>	Gallimard, 1969	
241	FOUCAULT Michel	<i>L'ordre du discours</i>	Gallimard, 1971	
242	FOUCAULT Michel	<i>Réponse à une question</i>	<i>Esprit</i> , n° 371, mai 1968, pp 850-874, repris in <i>Dits et Ecrits</i> T1, Gallimard 1994, pp 673-695	
243	FOUCAULT Michel	<i>Sur l'archéologie des sciences. Réponse au cercle d'épistémologie</i>	<i>Cahiers pour l'analyse</i> n°9, été 1968, pp. 9-40, repris in <i>Dits et Ecrits</i> T1, Gallimard 1994, pp 696-731	
244	DREYFUS Hubert	<i>L'archéologie des sciences humaines</i>	in DREYFUS H. et RABINOW P., <i>Michel Foucault, un parcours philosophique</i> , Gallimard 1984	
245	MACEY David	<i>Michel Foucault</i>	Gallimard, coll. <i>NRF Biographies</i> , 1994	
246	PESQUEUX Yvon, BONNAFOUS-BOUCHER Maria	<i>La réception de Michel Foucault en gestion</i>	<i>Cités</i> , n°2, 2000, <i>N° spécial Michel Foucault : de la guerre des races au biopouvoir</i> , pp. 109-114	
247	AQUIEN Michèle, MOLINIE Georges	<i>Dictionnaire de rhétorique et de poétique</i>	LGF, <i>Le livre de poche, La Pochothèque</i> , 1996	
248	LALANDE André	<i>Vocabulaire technique et critique de la philosophie</i>	P.U.F. (rééd.), 1997	
249	VATIMO Gianni (Dir.)	<i>Encyclopédie de la philosophie</i>	L.G.F., <i>La Pochothèque</i> , 2002	
250	CASSIN Barbara (Dir.)	<i>Vocabulaire européen des philosophies</i>	Seuil - Le Robert, 2004	
251	BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve	<i>Le nouvel esprit du capitalisme</i>	Gallimard, 1999	

252	VILLETTE Michel	<i>Les fonctions rituelles des démarches stratégiques</i>	Revue Française de gestion, janvier-février 1997, pp. 5-10
253	FARNETTI Richard, WARDE Ibrahim	<i>Le modèle anglo-saxon en question</i>	Economica, 1997
254	ORLEAN André	<i>Le pouvoir de la finance</i>	Odile Jacob, 1999
255	ALBERT Michel	<i>Capitalisme contre capitalisme</i>	Seuil, collection "Points : documents", 1998
256	BEBEAR Claude, MANIERE Philippe	<i>Ils vont tuer le capitalisme</i>	Plon, 2003
257	MER Francis, COIGNARD Sophie	<i>Vous, les politiques</i>	Albin Michel, 2004
258	BOUVERESSE Jacques	<i>Le philosophe et le réel</i>	Hachette - Pluriel, 1998
259	MACINTYRE Alasdair	<i>Après la vertu</i>	P.U.F. , 1997 (éd originale en Anglais 1981)

Table des figures

Figure 1 : architecture générale de la thèse	14
Figure 2 : les deux versants de la méthode archéologique de Foucault	30
Figure 3 : les cercles d'argumentation de l'Archéologie du savoir	31
Figure 5 : représentation allégorique de la formation des objets	45
Figure 6 : Visualisation de la notion de système de formation des objets	49
Figure 7 : Visualisation de la notion de système de formation des modalités d'énonciation	54
Figure 8 : Visualisation de la notion de système de formation des concepts	61
Figure 9 : Visualisation de la notion de Système de formation des théories	69
Figure 10 : Les cercles épistémologiques de cette thèse	83
Figure 11 : statistique des publications françaises en management stratégique	96
Figure 12 : Surfaces d'apparition du domaine d'objets du choix stratégique	99
Figure 13 : Instances de délimitation du domaine d'objets du choix stratégique	109
Figure 14 : Grilles de spécification du domaine d'objets du choix stratégique	110
Figure 15 : le jeu de superpositions ouvert par l'économie industrielle de Penrose	121
Figure 16 : Instances de formation des objets du domaine du choix stratégique	126
Figure 17 : Le sous-système de formation des objets du domaine du choix stratégique	129
Figure 18 : Les objectifs de la firme selon ANSOFF	133
Figure 19 : Liste des critères de synergie selon ANSOFF	141
Figure 20 : Découpes d'objets superposées par la gestion stratégique	142
Figure 21 : Découpe temporelle du champ de décisions selon ANSOFF	144
Figure 22 : L'échelle de répétitivité des décisions de la gestion stratégique	144
Figure 23 : Superposition de deux découpes d'objets par ANSOFF	145
Figure 24 : Superposition des dimensions temps et organisation par la gestion stratégique	147
Figure 25 : La définition totalisante de la gestion stratégique	151
Figure 26 : Le système de formation des objets – domaine du processus stratégique	153
Figure 27 : Les deux sous-systèmes de formation des objets du discours du management stratégique	154
Figure 28 : La prospérité américaine selon Fourastié	162
Figure 29 : Le schéma d'exécution de Bouquerl	166
Figure 30 : Le non-dit d'un retard européen	171
Figure 31 : Emplacements institutionnels du discours stratège d'entreprise	177
Figure 32 : deux statuts du locuteur pour les modalités présentes du discours stratège	178
Figure 33 : Nœuds principaux du réseau des informations stratèges	180
Figure 34 : la position dite de l'indifférent	181
Figure 35 : La position d'émetteur	181
Figure 36 : La position de récepteur	182
Figure 37 : La position d'émetteur - récepteur	183
Figure 38 : Espace des positions	184
Figure 39 : Espace général des modalités possibles d'énonciation	185
Figure 40 : Premier jeu d'exclusion des modalités d'énonciation	186
Figure 41 : Second jeu d'exclusion des modalités	186
Figure 42 : Le caractère transgressif des modalités d'énonciation d'ANSOFF	187
Figure 43 : Jeu tardif d'exclusion des modalités	188
Figure 44 : Invariants de la formation des modalités d'énonciation	189
Figure 45 : Les formes de coexistence du discours stratège	200
Figure 46 : Formes de succession du discours stratège	206
Figure 47 : Figures linéaires	208
Figure 48 : hexagramme McKinsey	209
Figure 49 : Divers organigrammes de stratèges	210
Figure 50 : Matrices de stratèges	211
Figure 51 : La conversion qualitatif->quantitatif par l'équipe TABATONI [119]	214
Figure 52 : Un schéma normatif d'ANSOFF [96]	217
Figure 53 : Circuit série et circuit parallèle selon ANSOFF [118]	221
Figure 54 : Disposition linéaire des options stratégiques par Meyer [59]	224
Figure 55 : Disposition matricielle des options par ANSOFF [96]	226
Figure 56 : Combinatoire première de Houssiaux [186]	227
Figure 57 : Combinatoire extrapolée de Houssiaux [186]	228
Figure 58 : Procédures d'intervention du discours stratège	229
Figure 59 : Composantes préconceptuelles du discours stratège	230
Figure 60 : Les deux dimensions génératrices des circuits d'ANSOFF [118]	233

Figure 61 : L'équipe TABATONI [119], pionnière de la segmentation stratégique	234
Figure 62 : Invariants de la fonction de réduction	235
Figure 63 : L'induction sauvage de Gélinier [41]	238
Figure 64 : La complexité sémiotique des « trames » de l'équipe TABATONI [119]	244
Figure 65 : Le « tableau de reconversion permanente de M. Sadoc »	246
Figure 66 : L'entreprise d'ANSOFF [118] comme « fabrique à stratégies »	248
Figure 67 et Figure 68 : Invariants de la fonction d'articulation	253
Figure 69 : La "boîte morphologique"	255
Figure 70 : Conversion matrice ->boîte morphologique	257
Figure 71 : Un exemple de plongement par Kriebel [121]	259
Figure 72 : Invariants de la fonction de totalisation	261
Figure 73 : La triade modélisatrice réduire->articuler->totaliser	262
Figure 74 : Stratification des échelles de prévision / précision selon Dupont [157]	275
Figure 75 : Le « territoire morphologique », paradigme de la stratification par les matrices	276
Figure 76 : Propriété stratifiante de la matrice produits x marchés d'ANSOFF [96]	277
Figure 77 : invariants de la stratification	279
Figure 78 : Deux formes de stratification	280
Figure 79 : Première fonction médiatrice de la stratification	282
Figure 80 : La seconde fonction médiatrice la stratification	283
Figure 81 : La troisième fonction médiatrice de la stratification	285
Figure 82 et Figure 83 : Le tétraèdre de la formation des concepts stratégistes	286
Figure 84 : Premier élément de la matrice Bijon	296
Figure 85 : deuxième élément de la matrice Bijon	297
Figure 86 : La matrice Bijon	297
Figure 87: Matrice Bijon et matrice BCG : deux projections d'un même modèle tridimensionnel	301
Figure 88 : Le sens véhiculé implicitement par l'orientation de la matrice BCG [220]	302
Figure 89 : Les dégradations prévues mais non figurées par Bijon	303
Figure 90 : Invariants de la formation des choix théoriques	314

Table des acronymes

- **BCG** : **B**oston **C**onsulting **G**roup
- **CECA** : **C**ommunauté **E**uropéenne du **C**arbon et de l'**A**cier
- **CEE** : **C**ommunauté **E**conomique **E**uropéenne
- **CEGOS** : nom d'un cabinet français de conseil et formation professionnelle, à l'origine celui d'un **C**omité chargé de promouvoir l'**E**nseignement et la **G**énéralisation de l'**O**rganisation **S**cientifique
- **CIOS** : **C**omité **I**nternational de l'**O**rganisation **S**cientifique
- **CNOF** : **C**omité **N**ational de l'**O**rganisation **F**rançais
- **CPA** : **C**entre de **P**réparation aux **A**ffaires
- **ESC** : **E**cole **S**upérieure de **C**ommerce
- **ESSEC** : **E**cole **S**upérieure des **S**ciences **E**conomiques et **C**ommerciales
- **FNEGE** : **F**ondation **N**ationale pour l'**E**nseignement de la **G**estion des **E**ntreprises
- **HEC** : institut des **H**autes **E**tudes **C**ommerciales
- **INSEAD** : **I**nternational **S**chool for **E**nterprise **A**Dministration

Table des matières

Remerciements.....	6
Résumé	8
Section 1 Introduction générale.....	12
I – Architecture générale de la thèse	14
II – Pourquoi une telle recherche ?	15
1 - Un champ disciplinaire en crise	15
2 - Un champ de luttes culturelles.....	18
3 – Lire le management stratégique comme un discours pour contribuer à élucider la crise	18
III - Délimitation méthodologique : ce que cette approche n’est pas	21
1 – Une histoire classique du management stratégique	21
2 – L’étude des réseaux de références entre auteurs	22
3 – Les déconstructions britanniques du management à l’aide des théories de Michel Foucault	23
4 - L’étude des évolutions lexicales du management.....	23
Section 2 Méthode	26
Introduction à la section 2.....	27
Chapitre I - La méthode archéologique de Foucault	28
A - Présentation générale de <i>L’archéologie du savoir</i>	29
B - L’archéologie – éléments de méthode.....	35
1 - La formation discursive – définition programmatique	36
1.1 - EFFACEMENT DES NOTIONS CLASSIQUES.....	36
1.2 - LE « FAIT ENONCIATIF » DANS SA NUDITE D’EVENEMENT	36
1.3 - MISE EN EVIDENCE DE RAPPORTS NOUVEAUX ENTRE ENONCES	37
1.4 - PROPOSITION DU CONCEPT DE FORMATION DISCURSIVE	39
2 – Description des différentes unités du discours	43
2.1 - LA FORMATION DES OBJETS.....	43
2.1.1 - <u>définitions et mises aux points théoriques de Foucault</u>	43
2.1.2 - <u>Exemple d’application par Foucault à ses propres études</u>	47
2.1.3 - <u>Proposition de visualisation</u>	49
2.1.4 - <u>Propriétés des règles de formation des objets – mises au point effectuées par Foucault</u>	50
2.1.5 - <u>Questions d’application à une archéologie du management stratégique</u>	50
2.2 - LA FORMATION DES MODALITES ENONCIATIVES	51
2.2.1 - <u>définitions et mises au point théoriques de Foucault</u>	51
2.2.1.1 - Trois dimensions pour situer les conditions d’énonciation	51
2.2.2 - <u>Exemple d’application par Foucault à ses propres études</u>	52

2.2.3 - Proposition de visualisation	54
2.2.4 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique	54
2.3 - LA FORMATION DES CONCEPTS	56
2.3.1 - définitions et mises au point théoriques de Foucault.....	56
2.3.1.1 - Formes de succession	56
2.3.1.2 - Formes de coexistence	56
2.3.1.3 - Procédures d'intervention.....	57
2.3.2 - Exemple d'application par Foucault à ses propres études.....	59
2.3.3 - Proposition de visualisation	61
2.3.4 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique	61
2.4 - LA FORMATION DES CHOIX THEORIQUES OU « STRATEGIES »	63
2.4.1 - définitions et mises au point théoriques de Foucault.....	63
2.4.2 - Exemples d'application par Foucault à ses propres études	67
2.4.3 - Proposition de visualisation	69
2.4.4 - Questions d'application à une archéologie du management stratégique	71
C - L'archéologie – éléments d'épistémologie des savoirs	71
1 - Idéologie, science, savoir	71
2 - les seuils épistémologiques	73
3 - Eléments d'application à une archéologie du management stratégique	75
Chapitre II - Dispositif d'application de la méthode archéologique à une histoire française du management stratégique.....	76
A – Choix méthodologiques et épistémologiques.	76
1 - La problématique du champ d'investigation	76
2 - Choix méthodologiques.....	78
3 - Discussion épistémologique des choix de méthodologie	80
B - Description opératoire de la méthode mise en œuvre	84
1 - Recueil des données : constitution du matériau archéologique	84
1.1 - DEUX CORPS DISTINCTS DE DOCUMENTS.....	84
1.2 - METHODE DE RECUEIL DU MATERIAU PRINCIPAL	85
1.2.1 – Bases documentaires	86
1.2.2 – Critères de sélection	86
2 - Traitement des données : établissement des coordonnées archéologiques de chaque document ..	87
3 - Interprétation des données : repérage des règles de formation discursive et de leurs conséquences épistémologiques et pratiques.....	90
Section 3 Analyse du matériau archéologique	92
Introduction à l'analyse archéologique	94
Chapitre I : La formation des objets.....	96
A - La formation du domaine d'objets du « choix stratégique ».....	96
1 - Introduction : Une césure énigmatique.....	96
2 - Des « surfaces d'apparition » qui préexistent de longue date au discours stratégique	97
3 - Des instances de délimitation qui préexistent dans une dynamique de compétition politique.....	99
3.1 - DELIMITER L'ENTREPRISE DONT LE CHOIX SERA QUALIFIE DE STRATEGIQUE.	100
3.2 - DELIMITER LE PERIMETRE DES ACTEURS QUI DONNENT AUX CHOIX D'ENTREPRISE UNE DIMENSION STRATEGIQUE	101

4 - L'émergence d'un domaine d'objets « protostratégique » au cours des années 1950 : de la prospective à « l'économie des fins ».....	102
4.1 - LA PROSPECTIVE	103
4.2 - LA PLANIFICATION.....	104
4.3 - LA THEORIE MATHEMATIQUE DES JEUX	104
4.4 - « L'ECONOMIE DES FINS ».....	106
4.5 - UN JEU DE DELIMITATIONS QUI PRODUIT UN OBJET « PROTOSTRATEGIQUE »	107
5 - Un jeu d'instances de spécification renouvelé par l'économie industrielle	109
5.1 - DES INSTANCES DE SPECIFICATION ANCIENNES.....	110
5.2 - L'ECONOMIE INDUSTRIELLE « RESSOURCES ORIENTED » DE PENROSE : FACTEUR SUBSTANTIEL D'EMERGENCE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE	111
5.2.1 - <u>L'ancien régime</u>	111
5.2.2 - <u>L'économie industrielle de Penrose</u>	115
5.2.3 <u>Un nouveau « jeu » de discours qui rend possible la production de l'objet <i>choix stratégique</i></u>	121
5.3 - LA CONSTITUTION DU MARCHE COMMUN, FACTEUR DE PRESSION FAVORABLE A L'APPARITION DE L'OBJET <i>CHOIX STRATEGIQUE</i>	123
6 - Bilan : un premier jeu de règles de formation des objets du discours du management stratégique. 125	
B - La formation de l'objet « processus stratégique »	130
1 – Un succès brutal et considérable (Panorama historique général)	130
2- De nouvelles surfaces d'apparition et instances de délimitations	132
2.1 - UN DEPLACEMENT DU REGARD PORTE SUR L'ENTREPRISE	132
2.2 - DE NOUVELLES SURFACES D'APPARITION	134
2.2.1 - <u>La technostucture</u>	134
2.2.2 - <u>Paroles des managers et procédures</u>	137
2.2.3 <u>Un marché de la Direction Générale ?</u>	138
2.3 - DE NOUVELLES INSTANCES DE SPECIFICATION	139
2.3.1 - <u>Compétence / capital affecté</u>	140
2.3.2 <u>Temporalité de la décision / hiérarchie</u>	143
2.3.3 <u>Superpositions secondes</u>	148
3 – Conclusion : des règles <i>spécifiques</i> de formation des objets	151
C – Bilan global : deux sous-système de formation	154
Chapitre II : La formation des modalités d'énonciation	156
A – Introduction.....	156
1 - Rappel : les questions que posent les modalités d'énonciation	156
2 - Deux phénomènes spécifiques pris en compte.....	158
1°) <u>L'existence de <i>modalités latentes</i> d'énonciation</u>	158
2°) <u>L'existence de <i>luttres institutionnelles</i></u>	158
3 - Plan adopté pour décrire la formation des modalités	160
B – Institutions et rivalités	160
1-La relation équivoque à l'exemple américain	160
1.1 UNE PROSPERITE ADMIREE	160
1.2 – LA CRAINTE DU DECROCHAGE : DU « SCIENCE GAP » AU « MANAGEMENT GAP »	162
1.3 – L'IMPORTATION, SOUVENT ORGANISEE ET PARFOIS CLANDESTINE.....	163
1.4 – UN « GALLICANISME » PARFOIS SOURCILLEUX.....	164
1.5 UNE APPROPRIATION – TRANSFORMATION.....	165
2 – Le conflit de légitimité entre Etat et entreprises.....	167

2.1 – CRITIQUE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES	167
2.2 – PROTESTATION CONTRE L'ATTITUDE DE L'ÉTAT ET AUTRES FORCES « ANTI-ENTREPRISE »	167
2.3 – L'EXEMPLE D'UN « DEBAT HAUTS FONCTIONNAIRES – CHEFS D'ENTREPRISE »	168
3 – La position centrale et stabilisée des consultants	170
3.1 – « GRANDS PRETRES DE LA BONNE GESTION »	170
3.2 – EN POSITION CENTRALE MAIS NON CENTRISTE	170
3.3 – LA FATALITE DE L'ELOGE PRO-AMERICAIN	171
3.4 DES STEREOTYPE D'UNE GRANDE STABILITE	173
3.4.1 <u>Les stéréotypes attribués aux consultants</u>	173
3.4.2 <u>Des stéréotypes attribués par les consultants à leurs clients</u>	174
4 – L'isolement prolongé des enseignements et chercheurs	176
C – L'espace des modalités d'énonciation	177
1 - Emplacements institutionnels	177
2 – Statuts du locuteur	177
3 – Positions perceptives et informatives	178
3.1 – DISTANCE PERCEPTIVE : LA « GRANULARITE » COMME INDICATEUR	178
3.2 – POSITION DANS LE RESEAU D'INFORMATIONS : TYPOLOGIE	180
3.3 - ESPACE GENERAL DES POSITIONS PERCEPTIVES ET INFORMATIVES	184
4 – L'espace général des modalités	184
D – Trois jeux d'exclusions successifs	185
1 – Introduction	185
2 – Première exclusion (1959-1965)	185
3 - Seconde exclusion (1966-1972)	186
4 – Ultime exclusion (1973-1975)	187
E – Règles invariantes de formation des modalités	189
1 - Description des invariants	189
2 - Interprétation	190
Chapitre III : La formation des concepts	192
A – introduction	192
1 – Une énigme à résoudre	192
2 – Logique et plan du chapitre	194
B – Les composantes de l'organisation préconceptuelle	195
1 – Formes de coexistence	195
1.1 – CHAMP DE PRESENCE	195
1.2 – CHAMP DE CONCOMITANCE	197
1.3 – DOMAINE DE MEMOIRE	198
1.4 PANORAMA DES FORMES DE COEXISTENCE	200
2 – Formes de succession	201
2.1 - ORDONNANCE DES SERIES ENONCIATIVES	201
2.2 – TYPES DE DEPENDANCE DES ENONCES	202
2.3 – SCHEMAS RHETORIQUES	204
2.4 – PANORAMA GLOBAL DES FORMES DE SUCCESSION	206
3 – Procédures d'intervention	207
3.1 TECHNIQUES DE REECRITURE	207

3.2 - METHODES DE TRANSCRIPTION DES ENONCES DANS UNE LANGUE PLUS OU MOINS FORMALISEE ET ARTIFICIELLE .	212
3.3 – METHODES DE TRADUCTION DES ENONCES QUANTITATIFS EN FORMULATIONS QUALITATIVES ET RECIPROQUEMENT	212
3.4 – MOYENS UTILISES POUR FAIRE CROITRE L'APPROXIMATION DES ENONCES ET RAFFINER LEUR EXACTITUDE.....	214
3.4.1 – Découpe en processus / domaines de gestion	216
3.4.2 – Amplification mécaniste.....	218
3.5 – MANIERE DONT ON DELIMITE A NOUVEAU – PAR EXTENSION OU RESTRICTION – LE DOMAINE DE VALIDITE DES ENONCES	219
3.5.1 – Métonymie	220
3.5.2 – Le fétichisme statistique	220
3.6 – MANIERE DONT ON TRANSFERE UN TYPE D'ENONCE D'UN CHAMP D'APPLICATIONS A L'AUTRE	220
3.7 – METHODES DE SYSTEMATISATION / DE REDISTRIBUTION	223
3.7.1 – Procédures régressives	224
3.7.2 – Procédures progressives	227
3.8 – PANORAMA GLOBAL DES PROCEDURES D'INTERVENTION.....	229
4 - Vision d'ensemble des composantes préconceptionnelles du discours stratégiste	229
C – Système de formation des concepts	231
1 – Introduction	231
2 - Les impératifs de modélisation : réduire, totaliser, articuler.	232
2.1 – REDUIRE.....	232
2.2 - ARTICULER	236
2.2.1 Enjeux.....	236
2.2.2 - Articuler le domaine du choix stratégique.....	240
2.2.2.1 - Schéma d'articulation : l'action - réaction	240
2.2.2.2 – Schéma d'articulation : Force - mouvement.....	242
2.2.2.3 – Schéma d'articulation : croissance / espace vital	245
2.2.3 Articuler le domaine du processus stratégique.....	246
2.2.3.1 La magie articulatoire du cybernétisme.....	246
2.2.3.2 Une illustration : la démarche d'ANSOFF	248
2.2.4 – Deux sous-systèmes d'articulation	250
2.3 – TOTALISER.....	254
2.3.1 - Matrices et boîte morphologique.....	254
2.3.2 - Schémas ensemblistes.....	258
2.3.3 - Totalisations unidimensionnelles	259
2.3.3 Invariants de la fonction de totalisation	261
3 – Puissance et limites de la triade modélisatrice	262
3.1 – LE CERCLE DISCURSIF REDUIRE->ARTICULER->TOTALISER->REDUIRE... ..	263
3.2 – TENSIONS MENAÇANT LA COHESION DU CERCLE DISCURSIF.....	264
3.2.1 – Les aveux	264
3.2.2 Les promesses non tenues.....	266
3.2.3 Les réassurances suspectes.....	268
3.2.4 – Des tensions inhérentes à la triade modélisatrice	269
4 –Stratifier : une triple médiation.....	271
4.1 – OMNIPRESENCE DE LA STRATIFICATION	271
4.1.1 – Stratification par les formes de succession des énoncés.....	271
4.1.1.1 – Succession stratifiée dans le domaine du processus stratégique	271
4.1.1.2 – Succession stratifiée dans le domaine du choix stratégique.....	274
4.1.2 – Stratification par procédures d'intervention sur les énoncés	274
4.1.2.1 – Stratification par techniques de réécriture.....	274
4.1.2.2 – Stratification via les procédures de systématisation	278
4.1.3 – Stratification par les formes de coexistence	278

4.2 – INVARIANTS DE LA TEXTURE DE STRATIFICATION.....	279
4.3 – FONCTIONS MEDIATRICES DE LA STRATIFICATION OU <i>CONDITIONS SUFFISANTES</i>	279
4.3.1 – <i>Propriétés structurales a priori de la stratification</i>	279
4.3.2 – <i>Catégoriser : la stratification comme médiation entre réduction et articulation</i>	280
4.3.3 – <i>Hiérarchiser : la stratification comme médiation entre articulation et totalisation</i>	283
4.3.4 – <i>Interpoler : la stratification comme médiation entre totalisation et réduction</i>	285
4.3.4 – <i>Le tétraèdre stabilisé de la formation des concepts</i>	286
4.4 – FONCTIONS DIRECTES DE LA STRATIFICATION OU <i>CONDITIONS NECESSAIRES</i>	288
D – Permanence et densification d'un système	290
1 - Gélinier : (presque) toutes les stratégies-types dès 1963	291
2 - Bijon : une « matrice BCG » à la française	295
2.1 – L'OBJECTIVITE D'UNE CONVERGENCE	295
2.2. – LES RAISONS D'UN OUBLI.....	302
3 – Constat général de densification	305
Chapitre IV : La formation des choix théoriques	306
A – Introduction.....	306
B – Règles de formation des théories	307
1 – Points de diffraction.....	307
2 – Extériorités	309
3 – Constellation discursive.....	309
C – Le rendez-vous manqué avec la <i>praxéologie</i>	310
1 – Présentation générale de la <i>praxéologie</i>	310
2 – Le management stratégique comme <i>praxéologie</i>	313
3 – Les raisons probables d'un rejet	313
D – Panorama général des règles de formation des choix théoriques.....	314
Section 4 Conclusion générale	317
I - La formation discursive du management stratégique – une vue d'ensemble	320
A - La formation discursive du management stratégique en abrégé.....	320
1 - Les objets et leur formation.....	320
1.1 - L'OBJET <i>CHOIX STRATEGIQUE</i>	320
1.2 - L'OBJET <i>PROCESSUS DE CHOIX STRATEGIQUE</i> :	322
2 - Les modalités d'énonciation et leur formation.	322
3 - La formation des concepts	324
4 - Les théories et leurs formations	326
B – Savoir constitué, scientification interrompue.....	328
II - Avons-nous démontré quelque chose ?	329
III - A quoi ce que nous avons démontré peut-il servir ?	331
A - Première objection : l'appauvrissement du management stratégique en un « modèle anglo-saxon ».	331

B - Seconde objection : le management stratégique comme pur rituel de pouvoir.	335
C - L'enjeu d'une <i>subversion génétique</i> du management stratégique	336
IV - Propositions de subversion du discours stratégiste	339
A - Deux voies extrêmes de subversion génétique ouvertes par l'analyse archéologique	339
B - <i>Décentrer</i> et non <i>ignorer</i> la texture de stratification	340
1 - Le discours stratégiste comme parodie de « science humaine au sens de Foucault »	341
2 - Une panoplie de manœuvres graduées pour décentrer le discours stratégiste	344
V - Perspectives diverses pour les sciences de gestion	346
Section 5 Bibliographies	347
I – Présentation générale des bibliographies.....	349
II – Bibliographie thématique	350
Ouvrages et publications traitant de l'Archéologie de Michel Foucault	350
Publications consacrées à l'application des concepts et Méthodes de Michel Foucault aux problématiques de management	351
Ouvrages généraux de rhétorique et philosophie	351
Echantillon d'ouvrage récents consacrés au management stratégique	352
Ouvrages et publications traitant de l'histoire du management stratégique et de son épistémologie	353
III – Bibliographie à index numérique	355
Table des figures.....	374
Table des acronymes.....	378
Table des matières.....	380