



Des histoires à l'Histoire dans la formation de la stratégie

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

Yvon Pesqueux. Des histoires à l'Histoire dans la formation de la stratégie : L'Homme est un raconteur d'histoires. Le management stratégique en représentation, Ellipses, pp.29-44, 2001. hal-00477730

HAL Id: hal-00477730

<https://hal.science/hal-00477730>

Submitted on 30 Apr 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.

Yvon PESQUEUX¹

Professeur titulaire de la Chaire “ Développement des Systèmes d’Organisation ” au CNAM, Directeur de l’IESTO (Institut des Etudes Economiques, Sociales et techniques de l’Organisation), a récemment publié “ Le gouvernement de l’entreprise comme idéologie ” (éditions Ellipses, Paris 2000)

Des histoires à l’histoire dans la formation de la stratégie : l’homme est un raconteur d’histoires

L’homme est un raconteur d’histoires et, si nous avons vécu au V^{ème} siècle avant Jésus-Christ, nous aurions raconté l’histoire d’Ulysse, premier grand discours que l’on peut qualifier de stratégique qui nous soit ainsi parvenu ou encore discours à la fois héroïque et stratégique. Au début du XXI^{ème} siècle, il ne s’agit plus de raconter l’histoire de la stratégie d’Ulysse mais celle du manager si l’on réduit le récit à sa partie héroïque ou bien celle de l’entreprise si l’on s’intéresse au volet plus spécifiquement stratégique. Mais, et ceci vient constituer la première remarque de ce texte, le récit de la stratégie suppose de donner un statut au(x) héros du récit. Il prend sens avec lui. La réflexion stratégique peut être issue d’un corpus méthodique mais débouche aussi sur la décision du manager qui l’assume (ou bien sur sa métaphore). Parler de métaphore de la décision du manager signifie ici “ faire comme si ” c’était lui qui prenait la décision stratégique. Cette posture vient d’ailleurs constituer une de nos conventions “ fortes ”.

C’est en ce sens qu’il est important de se pencher sur les présupposés de la position qui consiste à appréhender la conduite au regard des catégories de la stratégie. Avec François Jullien (1996), interrogeons-nous sur le point de savoir “ jusqu’à quel point sommes-nous jamais complètement sortis de ce schéma-ci, et même pouvons-nous en sortir, pouvons-nous même l’interroger (“ nous ”, continuateurs, au sein de la tradition européenne, des premiers citoyens grecs) ? Il est si bien assimilé que nous ne le voyons plus : nous dressons une forme

¹ Yvon PESQUEUX, CNAM/IESTO, Chaire “ Développement des Systèmes d’Organisation ”, 292 Rue Saint Martin, 75 141 PARIS Cédex 03, Tél 01 40 27 21 63, FAX 01 40 27 26 55, E-mail pesqueux@cnam.fr, site web www.cnam.fr/depts/te/dso

idéale (*eidos*), que nous posons comme but (*telos*) et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits ” (Jullien, 1996). Ce modèle à trois pôles –but, idéal, volonté- est si profondément ancré en nous que nous le racontons comme s’il s’agissait d’une chose “ normale ”. En d’autres termes, comment est-il possible de parler de représentations stratégiques sans se poser la question des présupposés, c’est-à-dire celle d’une conception du monde et d’une conception de l’homme dans ce monde. François Jullien parle à ce propos d’un “ pli ” que nous avons pris quant à ce modèle, d’une “ pensée du modèle qui s’est elle-même offerte en modèle ”. Nous sommes face à l’exemplaire que nous essayons de reproduire. L’idéal est au-delà de l’expérience et c’est vers lui que nous tentons de soumettre la pratique. Le manager trace ainsi la stratégie à réaliser à partir d’un entendement qui conçoit le meilleur qu’il soumet à sa volonté de réalisation. Etre le meilleur, indubitablement le meilleur, continuellement le meilleur. Le projet de la science érige en modèle le projet de la modélisation et c’est la technique qui concrétise la science qui transforme le monde. Or, François Jullien nous invite à nous interroger sur le fait de savoir si cette efficacité du modèle que nous constatons au niveau de la production (*poesis*) peut valoir aussi dans le domaine de l’action qui a sa fin en elle-même, celui de la *praxis* –dans l’ordre, comme dit Aristote, non plus de ce qu’on “ fabrique ”, mais de ce qu’on “ accomplit ”. Message qui vaut directement pour les stratégies d’entreprise. Et pourtant, quand la technique lui a fixé l’idéal, comment se fait-il qu’elle le laisse aussi démuni face à la manœuvre quotidienne ? Aristote nous invite ainsi à la manœuvre par référence à la sagesse pratique, la prudence. Et la prudence n’est ni une science, ni un art puisqu’elle vise à l’action et non à la production, comme on l’a déjà mentionné plus haut. Avec la prudence interviennent la justesse du coup d’œil, la vivacité d’esprit et la capacité de jugement. Et par la prudence se trouvent réhabilités les hommes qui administrent les maisons et les cités, dont Périclès figure le héros. Aristote questionne la vocation de déduire le particulier du général et l’action des principes. Il nous invite alors à définir la prudence à partir de l’homme prudent et nous voilà renvoyé du monde des idées à celui des phénomènes. La prudence ne peut plus alors se définir que par rapport à des individus singuliers qui se distinguent des autres. Arrêtons-nous un instant sur le contenu de la prudence aristotélicienne dans ce qu’elle est en mesure de fonder la façon dont nous nous représentons l’action encore aujourd’hui et les interactions sociales à partir de la dissociation entre l’un et les autres, entre le singulier et le général. En outre, elle éclaire comment le discours de l’homme singulier qui nous concerne ici –le manager- va nous raconter la stratégie de l’entreprise dans les mêmes termes que le récit des autres.

1. La prudence aristotélicienne²

La vertu de prudence chez Aristote est l'une de celles qui suscite le plus de commentaires et d'études. Elle se prête en effet à des interprétations érudites très différentes. La délimitation du sens exact de la notion de prudence est rendue délicate dans la mesure où ce terme est employé dans des significations souvent très diverses par des auteurs antérieurs à Aristote et notamment Platon. La grande différence, justement, entre Aristote et Platon réside dans le fait que, pour Platon, il n'y a qu'une manière d'être raisonnable qui se confond avec la pratique de "l'intelligence". Pour Aristote, le champ de la pratique acquiert au contraire une certaine autonomie.

Le dépassement de la conception platonicienne se fait, chez Aristote, par l'analyse du langage habituel et des situations concrètes que connaît l'homme prudent, en tant qu'individu ou en tant que membre d'une cité³ :

“ §1. Quant à la prudence, on peut en prendre une idée en considérant quels sont les hommes qu'on honore du titre de prudents. Le trait distinctif de l'homme prudent, c'est semble-t-il, d'être capable de délibérer et de juger comme il convient sur les choses qui pour lui peuvent être bonnes et utiles, non pas à quelques égards particuliers, comme la santé et la vigueur du corps, mais qui doivent en général contribuer à sa vertu et à son bonheur.

§2. La preuve, c'est que nous disons des gens qu'ils sont prudents dans telle affaire spéciale, quand ils ont bien calculé pour atteindre quelque but honorable, pour les choses qui ne dépendent pas de l'art, tel que nous venons de le définir. Ainsi, l'on peut dire d'un seul mot que l'homme prudent est en général l'homme qui sait bien délibérer... (la prudence). Elle n'est pas de la science, parce que la chose qui est l'objet de l'action peut être autrement qu'elle n'est. Elle n'est pas de l'art, parce que le genre auquel appartient la production des choses est différent de celui auquel appartient l'action proprement dite... La prudence est ce mode d'être qui guidé par la vérité et la raison détermine notre action en ce qui regarde les choses qui peuvent être bonnes pour l'homme ”.

Aristote, à travers ce texte, rappelle plusieurs distinctions fondamentales, apparemment abstraites mais qui touchent au monde de l'action, celles qui opposent la science et l'art

² Ces lignes sont largement inspirées de l'ouvrage de Yvon Pesqueux, Bernard Ramanantsoa, Alain Saudan et Jean-Claude Tournand, *Mercure et Minerve – Perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses, Paris, 1999.

³ Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Livre de Poche n°4611, p.243, livre VI, ch. 4 et p.245.

(entendu comme technique), l'action et la production. La prudence n'est pas une science puisqu'elle ne porte pas sur des choses nécessaires mais sur des réalités contingentes. Elle n'est pas non plus un art car elle ne débouche sur aucune production spécifique d'objet. Elle relève de la catégorie de l'action. Cette prudence est en fait synonyme d'une sagesse pratique. Il s'agit des choses qui peuvent lui être bonnes et utiles. Mais la prudence reste aussi un savoir sous un autre aspect. Elle est en effet distincte de " l'art ". Elle est utile à la pratique mais ne se confond pas avec elle. Elle est en effet capable de déterminer ce qu'est le bien pour un homme particulier dans un contexte donné. Même s'il ne s'agit pas du Bien en général et si elle doit donc prendre en compte les circonstances de l'action à accomplir, elle se situe donc néanmoins au niveau des fins de cette action. Aristote se sert d'un exemple : si l'on envisage l'action particulière du tir à l'arc, l'archer doit être capable de déterminer quelle cible particulière il doit atteindre. Une telle connaissance est nécessaire à la réussite de l'action et dans certains cas, elle nécessite un examen et une délibération complexe qui font intervenir la raison. Mais pour atteindre la cible une fois qu'elle a été ainsi déterminée, il faut encore savoir tirer à l'arc. Il s'agit ici du niveau de l'art, de l'habileté qui est donc distincte de l'intelligence pratique qu'est la prudence. L'art représente en quelque sorte le savoir de ce qui est bon pour obtenir un résultat, pour produire une œuvre, donc la connaissance des moyens adéquats. La prudence serait le savoir de ce qu'est le Bien dans un contexte déterminé et se situe au niveau des fins.

La prudence est la vertu correspondant à la *praxis*, c'est-à-dire à l'action non directement productrice qui trouve sa fin en elle-même. Cette vertu de prudence s'exerce bien évidemment aussi dans le domaine politique. Pour l'illustrer, Aristote choisit une figure célèbre d'Athènes, Périclès, prototype selon lui de ces hommes prudents, "*capables de voir ce qui est bon pour eux et pour les hommes qu'ils gouvernent*".⁴ Cette sagesse pratique qu'est la prudence ne prétend donc pas se fonder sur une référence transcendante. La loi, de par sa généralité et son universalité doit parfois être corrigée par l'équité soucieuse du concret qui prend en compte les situations particulières et singulières et ainsi, comme l'indique Aubenque (1986)⁵ : "*L'abandon par Aristote de la norme transcendante du platonisme l'oblige à chercher au sein de l'humanité elle-même la norme de sa propre excellence*". Cependant il n'accepte pas pour autant le relativisme de Protagoras : l'expérience permet d'atteindre une sagesse légitime.

⁴ op. cit., p.245.

⁵ Pierre Aubenque, La prudence chez Aristote, PUF, Paris, 1986, p.49.

François Jullien souligne combien cette prudence diffère de l'intelligence rusée et comment le Ulysse est riche en cette habileté mais aussi comment la philosophie grecque ne pense pas l'habileté et il en donne la preuve par la nécessité de recourir aux mythes pour penser cette habileté "en creux". Comme héritiers de la pensée grecque, il cite notre difficulté à théoriser la guerre et -ajouterions-nous- la difficulté à théoriser la stratégie d'entreprise au-delà des modèles ou de conceptions techniques. Nous ne serions en fait capables que de la raconter. Et cette impossibilité qui s'échappe des discours de la stratégie d'entreprise, cette radicale impossibilité de la penser en dehors des discours dans la mesure où l'essence même de la stratégie d'entreprise est d'échapper à son modèle "force est de reconnaître que, dans la panoplie des formes logiques qui régissent le monde de l'action (mais copiées sur celles qui régissent le monde de la connaissance), la plus rigoureuse d'entre elles, celle de "loi", se trouve inapplicable à la conduite de la guerre, en raison du changement et de la variété des phénomènes rencontrés : c'est seulement à de la "méthode" qu'on aurait affaire, au sens, non pas au logique, mais d'une "probabilité moyenne des cas analogues", d'où résulte une façon de procéder "normalement" adaptée et qui, progressivement assimilée, "devient habitude", se transforme en "routine", et peut donc être utilisée, dans l'urgence de l'action, de façon "presque inconsciente" (Jullien, 1996). Et ce sont donc ces habitudes là qui vont se raconter. Or plus les responsabilités augmentent et plus il est en même temps fait appel à la capacité de juger. Ainsi bute-t-on donc ici sur la limite des modèles et emprunte-t-on une posture qui se situe à l'inverse de ce que nous proposent les traités de stratégie d'entreprise qui ne peuvent évidemment pas se contenter de ce profil bas. Mais c'est aussi ce qui suscite la multiplication des discours et leur nécessaire colportage. Le manager ne peut ainsi concevoir la stratégie sans le plan stratégique qui offre le cadre de son récit en le structurant et en le rendant, par là même, intelligible aux autres. Il ne faut d'ailleurs pas céder à l'illusion des apparences au regard de ce plan stratégique... à moins que ces illusions là ne se fassent trop fortes au point de constituer la seule référence discursive officielle. Il ne s'agit pas d'en douter et pour cela mettre en place les formes de discours qui évitent justement cette tentation. Or l'action d'entreprise ne se construit pas sur de l'inerte mais sur un objet qui réagit et qui perturbe d'autant le cadre préétabli. Le retour qui nous est alors proposé consiste moins à demander pardon à l'ornithorynque c'est-à-dire aux faits qui résistent au discours qu'à poursuivre "un safari en pays stratégie" pour reprendre la métaphore d'Henri Mintzberg. Mais il s'agit là d'un pays dont la topographie est toute autre que celle d'un plan qui vienne nous offrir les méthodes qui permettent de parler de la stratégie.

2. Histoire, historique, colportage

Si l'homme est un raconteur d'histoires, il se pose le problème du passage des histoires à l'Histoire. Pour cela, il est utile de revenir à Hannah Arendt, dans *La condition de l'homme moderne*⁶ et en particulier au commentaire de sa thèse tel que le propose Paul Ricœur dans la préface de cet ouvrage. Partant du constat qu'il s'établit un rapport entre travail et temps, Paul Ricœur souligne, avec Hannah Arendt, que “ *le travail reste aujourd'hui encore une activité soumise à la nécessité vitale, c'est-à-dire celle de renouveler sans cesse la vie* ” (Arendt, 1989)⁷. Et c'est la courte temporalité qui qualifie l'animal laborans. L'œuvre contraire se caractérise par le durable et c'est bien en cela qu'il est question d'en parler. C'est pourquoi elle nous invite à ne pas céder à l'illusion du phénomène d'accumulation qui caractérise la production moderne mais, au contraire, à nous focaliser sur la destruction continue des biens liés à la consommation. Dans de telles conditions, il n'est guère étonnant qu'il soit nécessaire de mettre en exergue dans l'œuvre du manager ce qu'il produit de durable. Ainsi se trouve soulignée l'importance de la stratégie qu'il construit afin de projeter sur ce travail là la performance et la durée caractéristiques de l'œuvre. Le discours du stratège est bien un des éléments de la modernité dans la substitution qu'il tend à opérer entre le caractère durable des produits de l'œuvre et celui, périssable, des produits du travail. La durée qui caractérise l'œuvre est liée à la temporalité et concerne les produits de l'activité humaine dont on fait usage mais que l'on ne consomme pas. C'est en cela que l'homme constitue un monde et c'est donc en cela que le discours stratégique contribue à la construction de ce monde : “ *Le monde, la maison humaine édifée sur terre et fabriquée avec un matériau que la nature terrestre livre aux mains humaines ne consistent pas en choses que l'on consomme mais en choses dont on se sert* ”⁸. Or, les produits du travail ne sont pas plus durables parce qu'abondants et les produits de l'œuvre sont ramenés à la consommation. Il s'agit d'aménager le cadre de sa vie mais le monde d'objets que nous fabriquons ne devient notre monde que s'il transcende son propre fonctionnalisme. La durée n'est garantie que quand usage et consommation sont dissociés. La vie ne se résout alors pas dans la mort mais la vie est “ *emplie d'événements qui à la fin peuvent être racontés, peuvent fonder une biographie* ” (Arendt, 1989)⁹. Les œuvres se caractérisent donc par les expressions de la mémoire au premier rang desquelles figurent les documents, les monuments dans la mesure où ils caractérisent le temps comme durée, le

⁶ Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Presse Pocket, collection Agora n°10.

⁷ op. cit., p.19.

⁸ op. cit., p.151.

⁹ op. cit., p.110.

résultat des stratégies et non le temps comme passage. C'est aussi pourquoi au travail et à l'œuvre, Hannah Arendt ajoute l'action qui révèle l'homme comme celui qui initie et qui régit, comme celui qui est le sujet responsable. Cette révélation conduit à un espace d'apparence qui se caractérise par la constitution d'un domaine public distinct du domaine privé, l'espace d'une vie politique distinct de celui d'une vie domestique, l'espace d'un discours distinct de la production.

Hannah Arendt prend également soin de cantonner l'économie à la sphère domestique, laissant au politique la sphère publique. Mais son apport au thème qui nous intéresse ici est le regard qu'elle porte sur les liens qui s'établissent entre action et histoire racontée. Comme le souligne Paul Ricœur, *“ l'histoire d'une vie est une sorte de compromis issu de la rencontre entre les événements initiés par l'homme en tant qu'agent de l'action et le jeu de circonstances induit par le réseau des relations humaines. Le résultat est une histoire dont chacun est le héros sans en être l'auteur ”* (Arendt, 1989)¹⁰. Voilà bien qui résonne aux oreilles de tous ceux qui, formant le projet de raconter l'histoire du manager et du management, prennent le statut de l'écrivain pour se substituer à l'auteur. Nous sommes, à ce titre, tous patients et acteur de nos histoires mais personne n'en est l'auteur au-delà de ceux qui vont les raconter. Celui qui raconte l'histoire ne peut jamais se trouver raconter que le résultat de l'action et le héros désigné n'est jamais que l'auteur éventuel de l'histoire. En effet, l'action coïncide rarement avec l'intention. Les autres interviennent entre temps et il faut attendre que l'action soit achevée pour pouvoir la raconter. *“ L'action ne se révèle pleinement qu'au conteur, à l'historien qui regarde en arrière et sans aucun doute connaît le fond du problème bien mieux que les participants ”* (Arendt, 1989)¹¹. Si l'histoire se constitue en tant que processus par l'action des hommes (à travers les événements), elle n'est pas érigée en tant que discipline (“ l'Histoire ”) par ceux qui la font mais par ceux qui la racontent. Et pourtant, l'histoire de l'historien et donc son contenu ne peut pour autant être pris pour des mensonges. Nous avons appris des Grecs l'activité de raconter une histoire (Homère) et aussi d'écrire l'histoire (Hérodote et Thucydide). Mais, comme le souligne Paul Ricœur, *“ le rôle du poète est de composer une “ mimèsis ”, c'est-à-dire une initiation créatrice de l'action prise dans toute sa dimension politique ”* (Arendt, 1994)¹². Et s'il s'agissait aussi de raconter la stratégie pour sauver les actions des hommes de la futilité et de l'oubli ? Pour Homère,

¹⁰ op. cit., p.25.

¹¹ op. cit., p.16.

¹² op. cit., p.27.

l'histoire des Grecs est celle d'une historiographie qui tient l'homme pour mortel et la nature pour immortelle alors qu'il s'agit de l'inverse pour l'histoire moderne avec le projet d'un homme immortel dans une nature périssable, c'est ce qui conduit à reconnaître la légitimité d'un processus dans l'histoire. N'est-ce pas cette idée aussi qui sous-tend également le projet du discours stratégique, d'un discours du chef d'entreprise qui est ensuite raconté ou qui lui est prêté et codifié, s'il suit bien les méthodes qui lui ont été proposées. C'est donc le moment d'un historique devenu histoire et d'une histoire devenue colportage plus que mémoire et regard. C'est ceci qui nous conduit au recours à l'histoire, aux histoires dans le discours stratégique.

3. Des histoires dans le discours stratégique

Avant d'être colportées ou de nourrir le colportage, indépendamment de l'Histoire comme discipline, intéressons-nous au recours aux histoires dans le discours stratégique. Rappelons au préalable que l'Histoire comme discipline des sciences humaines remonte bien aux histoires. Ceci a été souligné par H. Arendt qui fait remonter la filiation à l'histoire de la ruse d'Ulysse racontée par Homère dans l'Odyssée, ruse d'Ulysse qui prenait bien la suite de l'histoire des ruses de la Guerre de Troie. Mais convenons aussi de l'usage que fait Hérodote de l'histoire et qui nous conduit à la discipline actuelle dont l'objet est, rétrospectivement, de tirer des enseignements du passé pour éclairer à la fois le présent et l'avenir. Le modèle historique est fondamentalement explicatif et prédictif.

L'historique, pour sa part, récapitule chronologiquement les événements passés dans le but d'établir une filiation entre eux susceptibles d'éclairer le présent et l'avenir. L'historique, c'est en quelque sorte l'Histoire sans le modèle, un projet analogue à celui de James G. March, dans le modèle du “*garbage can*” dans les anarchies organisées (Cohen, March, Olsen, 1991). Le titre de l'article lui-même en dénote la vocation à questionner les évidences dans ce monde où les “*“anarchies organisées” sont des organisations caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue et une participation fluctuante*” (Cohen, March, Ohlsen, 1991)¹³. La contre-évidence des préférences floues et incohérentes rejoint le projet d'Hannah Arendt d'une action qui coïncide rarement avec l'intention et c'est ici le modèle de la poubelle qui montre toutes les difficultés qui naissent

¹³ Cohen M. D., March J.G., Olsen J.P., 1991, Le modèle du “*garbage can*” dans les anarchies organisées in *Décisions et Organisations*, Paris, Editions d'Organisation, p.163.

sous les pas de ceux qui décident d'en parler. D'autant qu'il introduit l'Autre –les autres devrions nous dire -comme des *stimuli* ambigus et il recourt ainsi à la métaphore de la poubelle : “ *Pour tenter de comprendre* ”, *raconter dirions-nous*, “ *les processus de ce type d'organisations, on peut considérer chaque occasion de choix comme une corbeille à papiers dans laquelle les différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition* ” (Cohen, March, Olsen, 1991)¹⁴. C'est donc de la proximité des problèmes et des solutions que naît le sens du récit. Mais si l'on complète la métaphore de James G. March par le projet stratégique, on en arrive à une situation où le modèle stratégique lui-même, né sans doute de la corbeille à papiers tient ensuite à la structurer, comme s'il s'agissait de l'Histoire réellement pourvue d'un modèle prédictif et non plus seulement d'un historique. Et c'est ainsi que le récit vu comme le récit de l'Histoire conduit à la croyance au modèle stratégique, à une situation où l'on ne craint pas forcément que les faits résistent au modèle.

Il est d'ailleurs possible de formuler ici une conclusion d'étape pour ce qui concerne les récits entre les deux positions extrêmes suivantes :

- Celle qui part d'un modèle qui résiste aux faits au point de formuler le projet de créer les faits à venir indépendamment de la résistance du modèle aux faits actuels qui ont été au préalable classés comme le veut le modèle,
- Celle qui part des faits pour en faire un modèle et qui accompagne le projet du relativisme absolu dans le but de conduire à des typologies malléables. C'est bien sûr la distance entre les deux positions que nous pointons ici dans le projet d'en exploiter la richesse mais aussi dans la difficulté que cela pose quand il s'agit de fonder un récit stratégique : alors, modèle ou typologie ?

Mais revenons au colportage. Le passage de l'historique au colportage se construit sur le statut de l'exemplarité du récit. L'unicité du récit nourrit la généricité du projet du colportage. On colporte en racontant et pour raconter, on s'attend à ce que les faits finissent par entrer dans les catégories du colportage. Cela montre toute l'ambiguïté du recours à l'étude de cas. Et c'est bien la prétention à l'exemplarité de l'étude de cas, étude de cas visant à masquer la singularité du récit qui est visée ici. C'est en cela que études de cas et modèles génériques se répondent, résonnent l'un dans l'autre. Le récit mué en étude de cas nourrit l'idéologie d'une universalité des pratiques managériales et cette universalité n'est ainsi tenable que sous la

¹⁴ op. cit., p.166.

forme d'outils et de méthodes. La singularité du récit n'est tolérée que pour mettre en avant l'héroïsme du manager comme personnage à glorifier surtout dans son maniement rusé des outils.

Et c'est pourquoi si l'on revient à la distance qui était soulignée plus haut entre les deux extrêmes, il devient nécessaire d'accepter le projet que le récit porte des représentations. Le récit suppose la lecture mais aussi le lecteur. Lecture du contenu et lectures des auditeurs qui nous renvoient aux démarches de Bruno Latour lorsqu'il nous invite ainsi à la synthèse des deux questions liées à la manière de raconter l'objet entre la posture réaliste du "comme es-tu ?" et la posture constructiviste du "qui es-tu pour que je puisse te voir comme je te vois ?". Le récit démontre bien la volonté de marquer l'articulation qui existe entre le regard et la question à poser, les paradigmes et les chercheurs, la quête de la "bonne occasion" qui se traduit par ce que l'on raconte et ce que l'on explique. L'enquête conduit au modèle à travers un processus qui n'est pas vérifiable mais elle conduit aussi à conceptualiser de l'expérience pour gagner en connaissance. Après l'enquête advient le procès qui consiste à chercher la "bonne" fiction, métaphore judiciaire qui part à la rencontre de celle de James G. March et de sa corbeille à papiers. Papiers dont les brouillons, repris ou abandonnés gisent bien dans la corbeille.

4. L'histoire comme discipline, comme démonstration, comme méthode, comme anthropologie

L'Histoire, c'est donc la quête de la "bonne raison" de parler rétrospectivement des faits, "bonne raison" qui ne trouve ses racines que dans le présent du contenu. N'oublions pas, en effet, le rapport qui s'établit entre la justification et le juste qui est la légitimation d'une vérité adéquate et donc, en même temps, la construction d'une représentation. Et le champ de la stratégie tout comme celui des sciences de gestion n'échappe pas à cela. Le projet de caractériser un objet de récit, l'entreprise et le dirigeant, permet de justifier que des théories puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. La représentation évidente parce que dominante porte en elle les "bonnes raisons" de raconter comme on le raconte, en adéquation avec le regard porté par le contenu sur l'objet.

C'est le cas, par exemple, de la démonstration à laquelle nous invite Georges Duby, dans *Le temps des cathédrales* (Duby, 1976) quand il établit un lien entre le monastère, la cathédrale

et le tombeau du XI^{ème} au XV^{ème} siècle. Il ne se réfère à la forme matérielle que comme un prétexte, une représentation de quelque chose de permanent –les valeurs de la chrétienté – qui, même si leur compréhension évolue –on ne peut en effet penser que la place de ces valeurs dans le lieu social reste identique puisque leurs matérialisations évoluent- mais ce qui importe ici c’est qu’elles restent et que les matérialisations diffèrent au regard des conditions et des points de vues de l’époque. Georges Duby commente ainsi longuement ces matérialisations singulières que sont les portes de la cathédrale de Hildesheim comme matérialisation du pouvoir carolingien, l’ange de la cathédrale de Reims comme celle du pouvoir des clercs et les fresques des tombeaux comme celle du pouvoir des marchands italiens. Mais à chaque fois, ce sont ces valeurs chrétiennes qui, pour reprendre le projet de Max Weber dans *L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme*, trouvent, tout au long de cette période, leur matérialisation dans ces réalisations architecturales là et ce sont aussi ces réalisations architecturales là qui donnent de bonnes raisons de parler de ces valeurs.

Il s’agit ici d’un recours à l’histoire comme démonstration. Mais cette manière de voir en indique en même temps une autre qui est l’histoire comme méthode. Elle se caractérise par le recours aux faits. Cette histoire se construit sur des documents et des archives visant à reconstruire les pratiques à partir du rassemblement des faits. Cette méthode tend à échapper au modèle de la poubelle par la multiplication des faits compte tenu de l’alibi du temps : plus les faits sont anciens, plus les constructions sont hypothétiquement pardonnables. Mais plus les faits sont récents, plus leur accumulation et la typologie qui sert de justification à leur accumulation est perçue comme solide. Pour le discours stratégique, c’est la multiplication des faits qui est valide. Par contre, pour la stratégie comme pour l’histoire nous nous trouvons aussi bien face à de “ l’infrahistoire ” et c’est dans ce cas la singularité qui se veut exemplaire. Les faits particuliers rassemblés et analysés se replacent dans une “ superhistoire ”, plus large, comme s’il s’agissait d’une démarche descriptive au service d’une thèse plus large. Or cette position est fondamentalement ambiguë car “ l’infrahistoire ” est ici au service de l’Histoire tout comme l’Histoire vient justifier “ l’infrahistoire ” dans un jeu de miroir réciproque. En ce sens, les petits faits de la stratégie permettent de convoquer la stratégie et réciproquement.

C’est aussi le retour aux histoires singulières qui caractérise le projet d’Hannah Arendt déjà commenté plus haut d’une histoire comme anthropologie. En d’autres termes, ce sont les histoires qui servent de support à une conception de l’homme et à une vision du monde (une cosmologie). On retrouve encore ce projet là dans le discours stratégique quand il est question

du récit du stratège comme singularité de la stratégie et qui glorifie à la fois la stratégie et le stratège.

5. Le discours de la stratégie comme figure du manager et figure du management

Il s'agit là de se poser la question de savoir si c'est le discours du manager qui prévaut. Les conséquences de tel ou tel choix sont essentielles car, dans le premier cas, il s'agit de privilégier une histoire des managers et des modèles pour construire une histoire du management tandis que dans le second cas, il s'agit de se poser la question du recours aux faits dans leur vocation à construire des représentations et de la connaissance.

Et l'on se trouve ramené ici à la dualité wéberienne des sciences de la nature et des sciences de la culture. S'agit-il de comprendre, auquel cas la régularité des faits conduit à la construction de lois et à la mise en exergue de causes. On aura d'ailleurs compris que dans cet univers là on validera des modèles qui résistent aux faits et que, dans leur vocation à tenir lieu de lois, on tendra à attendre que les faits aillent dans le sens des lois alors que si l'on reprend l'autre branche de l'alternative, celle des sciences de la culture, on attendra une explication et non une compréhension. En ce sens, le discours conduit à l'énoncé de "pseudo-lois" qui substituent l'origine à la cause.

Remarquons que l'expertise managériale se justifie comme discipline et donc discipline des sciences humaines qu'au regard de caractéristiques de scientificité. Ainsi le choix implicite de lois généralisables à caractère prédictif a-t-il été adopté. Or les lois sociales ne sont pas généralisables car de trop nombreux contre-exemples existent. Par ailleurs, les difficultés de la modélisation de la loi elle-même contribue à la discussion de cette forme là. Enfin, l'être humain –donc l'acteur de l'entreprise et pas seulement le manager- est imprévisible mais cela ne veut pas dire inexplicable. Il existe également des innovations radicales donc tout aussi imprévisibles en particulier celles qui sont d'ordre technique. Un acteur ne peut ainsi prévoir ses décisions futures et la théorie des jeux, par exemple, ne fonctionne ainsi que formellement pour les décisions humaines.

Il n'existe pas non plus de contingence pure par rapport à des faits, pas plus que de contingence par rapport à des lois. Certes, il existe des éléments prévisibles du fait de règles

sociales et politiques mais la spécificité humaine réside précisément dans la combinaison du prévisible et de l'imprévisible. Il n'y a pas de généralisation possible et c'est cela qui, précisément, ne marque pas le discours stratégique. Ou plutôt cet aspect le marque, en creux, dans son ambition généralement exprimée de "comprendre" et de modéliser. Il le marque en plein dans sa vocation à expliquer.

Le problème que pose le discours stratégique est finalement celui du passage des faits à l'observation et de l'observation à la communication de ces faits. Pour paraphraser Clifford Geertz (Geertz, 1996), l'observation finit toujours par se résoudre en une dissertation participante. Et les sciences de gestion, donc le discours stratégique, tout comme l'anthropologie, relèvent "*entièrement du discours "littéraire" et non du discours "scientifique"*". *Des noms de personnes sont liés à des livres, des articles, moins fréquemment à des systèmes de pensée... A de rares exceptions près, il ne sont pas attachés à la découverte des propriétés ou des propositions... Cette situation ne nous transforme cependant pas en romanciers de même que, contrairement à ce que certains semblent croire, l'élaboration d'hypothèses ou l'établissement de formules ne nous transforment pas en physiciens*" (Geertz, 1996)¹⁵. A cet égard, la remarque que Clifford Geertz formule dans le même livre à propos de Malinowski quand il écrit qu'il n'aurait pas simplement légué "une méthode de recherche (l'observation participante –davantage souhait que méthode-) mais un dilemme littéraire, "la description participante" vaut aussi pour les sciences de gestion et le discours stratégique.

"Le problème reformulé en termes aussi simples que possible, consiste à présenter le processus de recherche dans le produit de la recherche ; à écrire un texte ethnographique de façon à élaborer une relation intelligible entre les interprétations d'une société, d'une culture, d'un mode de vie ou de toute autre élément, et les rencontres avec certains de leurs membres, porteurs, individus représentatifs ou tout autre informateur. Ou dernière reformulation rapide avant de céder sous les assauts du psychologisme, comment intégrer un auteur "je-témoin" dans un texte "eux-objets de description". S'en remettre à une conception essentiellement biographique de la présence, plutôt qu'à une conception fondée sur la réflexion, l'esprit d'aventure ou l'observation, revient à s'en remettre, vis-à-vis de l'élaboration du texte, à une altitude de reposant sur la confession" (Geertz, 1996)¹⁶. Ce

¹⁵ Clifford Geertz, 1996, *Ici et là-bas*, Métailié, Paris, p.15-16.

¹⁶ op. cit., p.87.

texte souligne l'intérêt de l'explication de soi grâce au détour par les autres, un soi à la fois singulier et de catégorie, le soi de la stratégie pour ce qui nous intéresse ici dans la liaison entre ce qui est raconté et celui qui raconte.

Si bien que l'explication de la stratégie est aussi une invitation à regarder à travers les textes lorsque “ *l'on a constaté qu'ils sont élaborés, et élaborés en vue de convaincre* ” car “ *la responsabilité qui incombe à ceux qui les écrivent est beaucoup plus lourde* ” (Geertz, 1996)¹⁷. C'est avant tout “ *une interprétation du réel, un élan vital exprimé* ” (Geertz, 1996)¹⁸. Une telle construction sur un tel terrain, alors que des présupposés faciles liés aux convergences d'intérêt à l'œuvre dans l'entreprise ont été exprimés et que les acteurs même ne sont pas en position équivalente face à cette expression stratégique trace les contours d'une description qui ne peut être conçue que comme conditionnée. Le discours stratégique est traversé par la nécessité de rendre compte des asymétries ce qui débouche sur la complexité discursive dans laquelle il se construit.

Le discours stratégique est, en définitive, confronté à deux obstacles :

- la représentation d'un mode d'agir dans les catégories d'un autre, c'est-à-dire par recours au discours,
- la difficulté de rendre les faits producteurs de connaissances.

C'est pourquoi l'homme est indubitablement un raconteur d'histoire et va ainsi recourir aux formes discursives comme mode d'élaboration de son projet. Comme on l'a vu, un des efforts majeurs de l'accumulation des récits est de créer du sens, le sens des histoires suscitant ainsi le sens de l'histoire, lequel tend à créer les catégories au travers desquelles les nouvelles histoires vont être racontées et aussi en même temps finissent par se raconter. Construction du discours et dévoilement du discours sont alors deux des prismes au travers desquels il devient possible de regarder la stratégie en se focalisant, dans le premier cas, sur l'individualité mais aussi la généricité des histoires racontées et, dans le deuxième cas, sur le problème que pose une histoire racontée sans acteurs, par duplication des discours entendus.

Bibliographie

Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Livre de Poche n°4611

¹⁷ op. cit., p137.

¹⁸ op. cit., p.142.

Aubenque P., 1986, *La prudence chez Aristote*, Paris, PUF, Paris

Arendt H., 1994, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Presse Pocket, collection Agora n°10.

Cohen M. D., March J.G., Olsen J.P ., 1991, Le modèle du “ garbage can ” dans les anarchies organisées in *Décisions et Organisations*, Paris, Editions d'Organisation

Duby G., 1976, *Le temps des cathédrales*, Paris, NRF Gallimard

Geertz C. , 1996, *Ici et là-bas*, Paris, Métailé

Jullien F., 1996, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset