

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps. Each original is also photographed in one exposure and is included in reduced form at the back of the book.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

UMI

**A Bell & Howell Information Company
300 North Zeeb Road, Ann Arbor MI 48106-1346 USA
313/761-4700 800/521-0600**



UNIVERSITÉ D'OTTAWA
UNIVERSITY OF OTTAWA

Thèse de MBA
ADM 7999

**Du management stratégique
au *Crisis Management*:**

***épistémologie et
synthèse transdisciplinaire***

par

Carl Denis



Carl Denis, Ottawa, Canada, 1996

Denis, Carl

Du management stratégique au Crisis Management: épistémologie et synthèse transdisciplinaire

Première édition, 1996

ISBN 0 - 921384 - 04 - 1

1. Planning -- Strategic Planning.
2. Social Sciences and Management.
3. Crisis Management.

1. Planification -- Gestion d'entreprises.
2. Sociologie industrielle.
3. Crises -- Gestion.

HD 30.28 .D45 1996

Licence de reproduction accordée à la Bibliothèque nationale du Canada; permission de reproduction et de distribution accordée à l'Université d'Ottawa. Tous les autres droits réservés. **Copyright © 1996 Carl Denis.** Les citations ou les extraits mineurs pour fins de recherche privée sont permis sous réserve de citation complète de la source. **Nulle autre reproduction de la présente publication ne peut être faite d'aucune façon, notamment mais sans restreindre la généralité de ce qui précède, par tout moyen y compris mécanique, électronique, microfilm, photocopie, etc, sans avoir obtenu au préalable la permission de l'auteur.**

Contact:

Carl Denis
B.P. 20150
Ottawa, Ontario
Canada
K1N 9P4

Table des matières

Précis	1
1. Introduction	2
1.1 Plan thématique de la thèse	3
1.2 Problématique épistémologique	6
1.3 État de la discipline en management stratégique	11
2. La science	19
2.1 Méthode de recherche empirique	19
2.2 Méthode de modélisation conceptuelle	29
2.3 Problème épistémologique	36
3. Le management transdisciplinaire	39
3.1 La transdisciplinarité en management	39
3.2 Management transdisciplinaire appliqué	48
3.3 Management transdisciplinaire v. sciences administratives	59
3.4 Degré d'amplitude du MTD à différents niveaux	68
4. Le syndrome de l'anarchie définitoire	76
4.1 Est-il possible de circonscrire le sujet du management stratégique?	76
4.2 Identification du problème: définitions mal formulées	79
4.3 Causes de la déficience des définitions	86
5. Mise au point d'une grille d'analyse pour définitions	94
5.1 Transdisciplinarité management - philosophie - linguistique	94
5.2 Transdisciplinarité logique - sémantique	95
5.3 Établissement du Code Logico-Sémantique de Définition	105
6. Évaluation du système définitoire du management stratégique	109
6.1 Analyse logico-sémantique	110
6.2 Analyse statistique	144
6.3 Synthèse post-analyses logico-sémantique et statistique	149
6.4 Conclusion: il est impossible de circonscrire le sujet	153
7. Considérations épistémologiques: valeur du système définitoire	156
7.1 Intérêt de l'académie pour les définitions	156
7.2 Impact judiciaire de l'indétermination des termes	160
8. Considérations épistémologiques: nouveaux outils de travail	171
8.1 La boîte noire de Mintzberg	172
8.2 Présentation des outils méthodologiques	175
9. Architectonique du système définitoire du management	189
9.1 Architectonique du management	190
9.2 Architectonique du management transdisciplinaire	214
9.3 Architectonique du management tactique et stratégique	219
9.4 Architectonique du management critique	232
9.5 Systématisation des nouvelles définitions	237
10. Conclusion générale	240
10.1 Synthèse du management	240
10.2 Questions épistémologiques: méthodes	247
10.3 Orientation future de la recherche	248
Bibliographie	250

Liste des figures et des tableaux

2.1	Prévision des résultats d'une étude empirique Rentabilité du management stratégique	24
2.2	La Classification du savoir	30
2.3	La méthode scientifique hypothético-déductive	33
3.1	Définitions du langage courant - inter-multi-pluri- & transdisciplinarité	41
3.1.1	Définition per genus et differentiam de transdisciplinarité	46
3.2	Analyse de transdisciplinarité - Systemic Discrimination	50
3.3	Analyse de transdisciplinarité - FSS Strategic Plan	55
3.4	Le management transdisciplinaire	60
3.5	Le MTD en dehors de la classification hiérarchique	62
3.6	Le réseau d'interrelations en management transdisciplinaire	64
3.7	Le management transdisciplinaire dans sa dynamique de mise en oeuvre	69
3.8	Degré de transdisciplinarité selon le niveau de management	72
3.9	Diagramme de dispersion - prévisions des résultats - étude empirique	74
5.1	Carré des oppositions en logique et en sémantique	100
5.2	Code Logico-Sémantique de Définition	108
6.1	Diagramme de dispersion & courbe de régression - mots par définiens	115
6.2	Histogramme de fréquences - violations du Code	145
6.3	Fréquences de violation - ventilation par strate	146
6.4	Résultats du χ^2	147
8.1	La boîte noire impénétrable de Mintzberg	173
9.1	Vue intérieure de la boîte noire de Mintzberg	193
9.2	Carte cognitive du système définitoire du management	196
9.3	Carte cognitive du management - transformation 1	199
9.4	Carte cognitive du management - transformation 2	202
9.5	Carte cognitive du management - transformation 3	203
9.6	Carte cognitive du management - transformation 4	205
9.7	Réseau du processus symbiotique stochastique récursif du management	207
9.8	Management, définition opérationnelle No. 1	208
9.9	Vue du MTD et de son réseau symbiotique stochastique récursif	216
9.10	Management, définition opérationnelle No. 2	218
9.11	Management, définition opérationnelle No. 3 - synthèse terminale	239

Précis

Le constat de départ est le suivant: l'édifice conceptuel du management stratégique ne satisfait pas aux attentes des académiciens ni à celles des praticiens. Depuis un certain temps déjà, et jusqu'à tout récemment, ceux-ci réclament un nouveau paradigme. En regard des crises majeures qui ont secoué le monde au cours des dernières années - Tchernobyl et Exxon Valdez, par exemple - tout semble vouloir pointer vers un paradigme unitaire du management qui regrouperait notamment le *management stratégique* et le *Crisis Management*.

Pour poser les jalons d'une telle synthèse, il faut s'appuyer sur un soubassement théorique adéquat. Or, en management stratégique, discipline adolescente, ce fondement n'existe pas encore: les experts continuent à essayer, sans succès à ce jour, de cristalliser une définition des concepts fondamentaux de la discipline. Avant même de travailler sur cette synthèse que nous estimons souhaitable, nous devons donc formuler nous-même un système définitoire opérationnel du management stratégique. Cette entreprise ne peut être menée à terme au moyen des seules techniques de recherche empirique fondées sur la statistique. La tâche de formulation d'un système définitoire demande des outils qui appartiennent bien plus à la philosophie et à la linguistique qu'aux sciences sociales.

Mais, en management, celui qui a besoin de recourir à ces outils risque de se heurter au courant épistémologique des « sciences de la gestion », qui favorise la méthode empirique statistique aux dépens d'autres méthodes quelquefois plus utiles. Nous montrons tout d'abord que le management est naturellement transdisciplinaire. En vertu de cette transdisciplinarité inhérente, la recherche en management devrait plutôt s'appuyer sur *toutes* les méthodes appartenant à la science, voire sur des méthodes étrangères éprouvées dans d'autres champs disciplinaires. Puis, nous présentons de façon détaillée les outils d'analyse et de synthèse dont nous nous servons d'abord pour cibler les zones-problèmes de la théorie du management stratégique, et ensuite pour cheminer en direction de solutions.

Les deux obstacles majeurs surmontés, nous dressons l'architecture d'un paradigme unitaire du management, qui opère une synthèse du *management stratégique*, du *management opérationnel* et du *Crisis Management*.

La présente thèse montre la possibilité d'un nouveau paradigme qui répond aux attentes du milieu. La recherche subséquente devrait poursuivre dans cette orientation synthétique, renforcer la théorie, puis effectuer des validations empiriques de ses éléments vérifiables. Enfin, le champ disciplinaire du management devrait amorcer une réflexion épistémologique à l'égard de sa propre transdisciplinarité et des conséquences que cette propriété entraîne aux plans de la méthodologie de recherche et de la formation des praticiens.

Chapitre premier

Introduction

Il y a deux problématiques générales qui forment le fil conducteur de la présente thèse: une question de management, cela va de soi, mais aussi un ensemble de questions qui relèvent de l'épistémologie. S'il fallait trancher entre les deux, les questions épistémologiques seraient probablement les plus importantes en dernière analyse, car c'est d'elles que dépendent la progression de l'état de la discipline en management stratégique.

Les chercheurs-académiciens ou les praticiens qui utilisent la méthode empirique des tests statistiques, qui nous vient des sciences sociales, n'ont plus besoin de nos jours de justifier le fait qu'ils utilisent cette méthode. Bien plus, ils ne font souvent que présenter les résultats qu'ils ont obtenus, sans montrer les détails de l'application qu'ils ont faite des techniques proposées par la méthode. Nous, par contre, n'avons pas ce luxe, puisque les problèmes que nous avons à résoudre exigent des méthodes autres que la recherche empirique par test statistique.

Ces méthodes, qui ont déjà fait leurs preuves dans d'autres disciplines, paraissent étrangères au management pour les experts qui considèrent notre domaine comme une science sociale. C'est pourquoi nous nous efforcerons de montrer les sources, le mode d'utilisation et l'utilité de chaque méthode que nous emploierons dans la présente thèse. Ces considérations supplémentaires, qui ne seraient peut-être pas requises dans d'autres champs disciplinaires, auront l'effet suivant. *Nous oscillerons, tout au long du texte, entre la ligne d'analyse substantive du management, d'une part, et la ligne d'analyse épistémologique d'autre part.*

1.1 Plan thématique de la thèse

Dans la présente introduction, après avoir présenté le plan général, notre prochaine étape sera de revoir succinctement la question de l'épistémologie du management telle qu'elle se présente dans nos facultés universitaires, afin de poser le problème épistémologique. L'étape subséquente sera le positionnement de la problématique de management stratégique. Cette dernière peut se résumer au fait que la théorie actuelle du management stratégique ne répond pas aux attentes de ses utilisateurs, qui souhaitent voir arriver un nouveau paradigme.

Au chapitre 2, nous traiterons de l'inutilité de la méthode de recherche empirique par tests statistiques pour la résolution de notre problématique de management. Nous montrerons tout d'abord que la méthode scientifique est plus large que la simple méthodologie statistique, et comprend plusieurs autres outils qui gagneraient à être exploités en management. Nous montrerons ensuite qu'il existe plusieurs courants de pensée épistémologique dans le domaine du management. Aucun de ces courants ne pourrait à lui seul, selon nous, opérer une résorption des tensions qui subsistent dans le domaine. C'est pourquoi la meilleure option semblerait d'unifier les trois courants en un seul courant transdisciplinaire.

Au chapitre 3, nous proposerons une solution au problème épistémologique au moyen de la notion de transdisciplinarité. Après avoir défini la transdisciplinarité en management, nous en ferons une expérience d'application concrète. Nous utiliserons la méthode des connaissances *delta* pour valider la transdisciplinarité du management. Les résultats montreront que le management est par nature transdisciplinaire, et nous proposerons un cadre pour la recherche future dans ce domaine particulier. Or, si le management est transdisciplinaire, la recherche en management devrait nécessairement mettre à profit les méthodes des autres disciplines.

Au chapitre 4, nous tenterons de circonscrire la nature du management stratégique. Ceci nous conduira à revoir les définitions qu'en donnent les experts de l'académie et de l'industrie. Mais nous verrons qu'il y a un nombre impressionnant de définitions hétéroclites qui, en plus, sont loin de faire l'unanimité. Comment se fait-il qu'il y ait tant de mésentente et de controverse à l'égard des définitions de concepts aussi élémentaires que *stratégie* ou *plan stratégique*? Nous ne pouvons pas voir d'autre raison que le fait que les définitions elles-mêmes sont tout simplement mal formulées. Puisqu'elles sont mal formulées, elles ne rendent pas vraiment compte de la réalité; c'est ce qui cause la discorde parmi les auteurs des définitions.

Au chapitre 5, nous mettons au point un outil de diagnostic qui nous permettra de cerner avec plus d'exactitude les problèmes qui affligent les définitions présentement en circulation. Cet outil, le *Code Logico-Sémantique de Définition*, est la synthèse d'un ensemble de règles logiques et sémantiques qui ont été proposées par les auteurs les plus éminents depuis Aristote.

Au chapitre 6, nous appliquerons le Code à un échantillon de définitions du management stratégique. Nous analyserons pour chaque définition les problèmes spécifiques de formulation que le Code permet d'identifier. Ensuite, nous dégagerons le problème central de l'ensemble des définitions: l'essence des concepts est toujours mal cernée par les définitions proposées. En fin d'analyse, aucune des définitions proposées n'est opérationnalisable pour les fins de la présente thèse. Après tout ce cheminement, nous revenons à la problématique de départ sans avoir vraiment progressé sur la voie d'une solution.

Au chapitre 7, nous revenons aux considérations épistémologiques. La revue critique des définitions, que nous venons de faire ci-devant, a-t-elle une valeur, ou bien n'est-ce là qu'un exercice dénué de toute utilité pour la discipline? Nous montrerons tout d'abord que d'autres chercheurs académiciens se préoccupent aussi des définitions du management et de leur opérationnalité. Ensuite, pour montrer une des utilités pragmatiques extrêmement importantes de tout système définitoire, nous reverrons l'usage que fait notre système judiciaire des définitions stratégiques. Nous verrons entre autres que, tout dépendant de la définition qu'un juge utilise - de *plan stratégique*, par exemple -, les affaires de n'importe qui peuvent être radicalement bouleversées. Un système définitoire cohérent est donc un objet de développement académique légitime tant par son intérêt au plan conceptuel que par sa finalité pragmatique.

Malgré certaines tentatives de normalisation comme celle de l'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec, les définitions demeurent nébuleuses; nous verrons par exemple au chapitre 8 comment Mintzberg définit la *formation de la stratégie*: c'est une boîte noire impénétrable. Nous soutenons qu'il est possible d'ouvrir cette boîte et nous présentons les outils nécessaires. Pour architecturer un nouveau système définitoire, il faut repartir sur des bases solides. Nous jetterons ces bases à l'aide des *expériences conceptuelles*, de l'*interprétation lexicographique par chaînes de renvois*, de la *cartographie cognitive* et de l'*algèbre linguistique*.

Au chapitre 9, nous mettrons en oeuvre ces outils transdisciplinaires. Nous commencerons par formuler une définition opérationnelle du management qui trouve ses fondements dans un système de définitions accepté par un vaste échantillon de locuteurs compétents. Nous ferons subir à cette définition résultante le test du Code Logico-Sémantique de Définition. Ensuite, en nous appuyant sur cette définition opérationnalisée, nous progresserons en synthétisant les notions suivantes, une à la fois, avec le management général: la *transdisciplinarité*, le *management opérationnel*, le *management stratégique*, la *planification par scénarios*, et enfin le *Crisis Management*.

Au chapitre 10, nous concluons comme suit. En plus d'avoir illustré la transdisciplinarité inhérente au management, les travaux de la présente thèse dégagent deux implications importantes. Tout d'abord, la notion de planification stratégique implique obligatoirement la *planification par scénarios*; celle-ci est donc partie intégrante du management stratégique. Ensuite, le *Crisis Management* fait lui aussi intégralement partie du management stratégique. Ces deux implications sont en étroite harmonie avec les directions de développement les plus récentes indiquées dans la littérature académique. On devrait donc poursuivre la recherche future dans ce sens.

1.2 Problématique épistémologique

Si un étudiant veut chercher les fondements épistémologiques de son domaine d'études, il doit le faire par le biais des cours de philosophie qui sont offerts dans différentes facultés.

À la faculté de droit de l'Université d'Ottawa, outre les cours substantifs de droit, on enseigne au premier cycle la *philosophie du droit*: il y a deux cours: CML 3541 et DRC 4549. Au deuxième cycle, il y a aussi deux cours: DCL 5502, CRM 6760. La *philosophie du droit* est aussi enseignée à la faculté des arts: PHI 3795. Cela fait cinq cours en philosophie du droit.

En ce qui concerne les autres disciplines, on retrouve les cours suivants au premier cycle: *philosophie de l'éducation; philosophie de l'art; philosophie de la science; philosophie des sciences sociales; philosophie de la religion; philosophie de l'histoire*. Au deuxième cycle, on a: *fondements philosophiques de l'éducation; épistémologie sociologique; épistémologie et philosophie des sciences; fondements théoriques du service social; philosophie des politiques sociales et du service social*.

Où sont les cours de *philosophie du management* et d'*épistémologie du management*? Il n'y en a pas. Bien sûr, on a un cours d'*éthique des affaires* au premier cycle, mais ce n'est pas de ça que nous voulons parler ici. Dans quel cours un étudiant du management pourrait-il en étudier l'épistémologie, la philosophie, les fondements théoriques, les méthodes? Dans quel cours de deuxième cycle un étudiant pourra-t-il remettre en question des notions de sa discipline qui cherchent désespérément à évoluer? Il n'y en a pas; il faut faire des travaux dirigés ou une thèse.

Or, les écoles de management sont aujourd'hui l'objet de critiques et de remises en question qui assaillent leurs curricula sous plusieurs angles différents. Par exemple, Navarre et Paquet (1991) proposent un changement radical dans les fondements mêmes qui soutiennent la structure des programmes d'enseignement:

Les critiques faites des curricula en place ont été virulentes. [...] De telles charges ne peuvent que miner à plus ou moins long terme la légitimité de la formation en management. Le réflexe de défense de nombre d'enseignants formés dans les disciplines traditionnelles et de leurs doyens a été de chercher une légitimité nouvelle dans une congruence encore plus grande des programmes de management avec les programmes universitaires conventionnels, [...] Or il s'agit là d'une réaction perverse pour les écoles de management puisque cette « solution » fait fi de la spécificité du management et condamne à évacuer encore plus complètement des programmes de recherche et d'études les composantes essentielles pour la formation du gestionnaire et la recherche en management.

La connaissance en management est en effet suffisamment différente et spécifique tant dans sa production que dans ses mécanismes de transfert pour qu'il faille accepter l'existence de manières différentes et bien particulières pour la produire et l'enseigner. Voilà qui réclame un examen attentif des conditions de production de cette connaissance différente - que nous avons nommées *connaissance de type Delta* [Gilles et Paquet, 1991] - et un ajustement des curricula de management en conséquence. Voilà qui commande - et c'est une direction diamétralement opposée à celles qui sont en vogue - que les curricula soient libérés le plus possible des contraintes des disciplines traditionnelles et du carcan contraignant des us et coutumes universitaires.¹ (les auteurs soulignent)

Ce genre de remise en question, qui relève au fond de cette branche: la *philosophie du management*, est-elle réservée aux seuls chercheurs de carrière? Les étudiants des cycles supérieurs ne peuvent-ils pas - ne *devraient*-ils pas - participer à ce débat théorique?

Nous sommes un de ces étudiants intéressés par ces aspects théoriques. La présente thèse aurait tout aussi bien pu s'intituler « *genèse de la philosophie du management* », mais un tel titre aurait sans doute généré de la résistance dans les milieux académiques. Alors il nous a fallu choisir un objet d'étude *en management* qui, tout en demeurant orthodoxe aux yeux du traditionalisme institutionnel, pouvait à la fois servir de matière première *en philosophie du management*. Quel objet d'étude choisir? En philosophie du management, les objets d'étude possibles ne sont pas encore tout à fait définis. Voici des objets d'étude qui seraient candidats: la valeur de la discipline; les méthodes employées par les praticiens et les chercheurs; les paradigmes théoriques fondamentaux sous-jacents.

Pour travailler dans ces domaines, il faut trouver un domaine particulier du management substantif qui se prête à de tels traitements. Nous avons choisi le management stratégique car nous y avons décelé un problème d'intégration théorique. Le domaine du management stratégique a un besoin beaucoup plus urgent de traitement philosophique que les autres domaines comme le marketing ou la comptabilité, par exemple. Ce choix semble être un

¹ NAVARRE, Christian; PAQUET, Gilles; *La formation en management: les défis nouveaux*, in PAQUET, Gilles; GÉLINIER, Octave, éds.; *Le management en crise: pour une formation proche de l'action*, Economica, Paris, 1991, p. 37-8.

bon filon parce qu'il nous permettra d'une part de réfléchir sur les valeurs, la visée et les méthodes du management, tout en nous donnant l'occasion d'autre part de pousser à la roue afin de résoudre certains problèmes pragmatiques.

Au plan de l'épistémologie, voici les deux objets d'étude qui nous intéressent: les méthodes de recherche, d'une part, et les paradigmes fondamentaux théoriques sous-jacents au domaine substantif, d'autre part. Nous montrerons à la sous-section suivante que le management stratégique se prête bien à une revue des paradigmes fondamentaux. À ce point-ci, nous allons préciser notre objet d'étude en ce qui regarde les méthodes de recherche.

À l'aube du XXI^{ème} siècle, ce courant épistémologique, qu'on pourrait qualifier de « méthodologiquement alternatif » parce qu'il se positionne lui-même ainsi par rapport aux sciences sociales, affirme de plus en plus résolument à une audience toujours grandissante que le temps est venu de mettre à profit d'autres outils méthodologiques que le test statistique par sondage.

[...] les "sciences de la gestion" affrontent aujourd'hui une turbulence sinon une crise épistémologique probablement sans précédent. Moins du fait de leur relative jeunesse - comme système de production de corps de connaissance et non comme ensemble de pratiques bien sûr - que de l'épuisement et de la *remise en cause du paradigme dominant* à l'abri duquel elles ont peu ou prou fonctionné tout au long de ce XX^e siècle finissant. [...] Soumis au désir mimétique, désireux d'être admis dans le camp des "sciences dures" alors même que leur perception en est souvent dépassée, certains chercheurs en gestion semblent inféodés à LA méthode. Le modèle hypothético-déductif empiriquement "validé" sur un échantillon "représentatif" reçoit parfois le label de procédure canonique pour l'accès à certaines revues. [...] *Admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé - aucune méthode n'a, a priori, le monopole de la rigueur et de la raison* [...] A quelques exceptions près, l'abondante littérature en stratégie d'entreprise se révèle peu soucieuse de réflexion épistémologique. [...] Il est cependant difficile d'aborder le problème frontalement tant la "pensée" stratégique mêle concepts pertinents et notions pauvres, problématiques travaillées et écume de surface, résultats positifs et propositions normatives.² (nous soulignons)

Voilà une synthèse, proposée par cinq académiciens-chercheurs (Martinet & 4 - 1990) à la fine pointe des derniers développements en management stratégique, qui résume très bien la remise en cause du paradigme dominant en management. Ces cinq auteurs sont d'avis que le sondage statistique doit maintenant faire place à un nouveau pluralisme méthodologique. Ils ne sont pas les seuls de cet avis, et la liste est maintenant devenue trop longue pour les

² MARTINET, Alain-Charles; GIRIN, Jacques; LeMOIGNE, Jean-Louis; MICALEFF, André; MOUCHOT, Claude; *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 1990, p. 10, 211.

énumérer tous. Nous nous rangeons du côté de ce groupe en ce qui concerne le pluralisme méthodologique.

Mais, si l'on parle de pluralisme méthodologique, par opposition à la méthode empirique par sondages statistiques, on est conduit à d'autres méthodes. Ceci est notre question centrale: QUELLES AUTRES MÉTHODES ? Pour l'instant, la voie est largement ouverte:

Whitley 1984 argued that the field of management studies is a "fragmented adhocracy" in which *research studies do not fit into an overall theoretical structure*. [...] The lack of significant clusters of content, *methodological*, disciplinary base, and functional area variables reflect evidence of the fragmentation suggested by Whitley 1984. The field seems to be in a *pre-paradigmatic stage in which a wide variety of foci, methodological and disciplinary orientations are tolerated*. This picture of relative infancy of the field is supported by the frequency data which suggests that most dissertations are non-disciplinary or interdisciplinary. Lack of one or more clear paradigms guiding the field is both an opportunity and a shortcoming. The opportunity lies in the relatively fluid and evolving nature of the boundaries of the field. *Researchers have the flexibility to experiment legitimately with new content areas and methodologies*. They are not constrained by a dominant orthodoxy. The main shortcoming of this fragmentation is that it prevents rapid cumulative build-up of knowledge in the field. Due to lack of direct connection between individual studies and research programmes, each study stands somewhat isolated from the others. Another weakness of this fragmentation is the *absence of widely accepted standards for judging acceptable quality of work in the field*.³ (nous soulignons)

Suite à leur recherche portant sur 88 thèses de doctorat dont le sujet était spécifiquement la stratégie, Shrivastava & Lim (1989) concluent que les chercheurs ont toute la flexibilité voulue pour expérimenter de nouvelles méthodes, et qu'il n'y a pas de standard généralement reconnu pour évaluer la qualité de ces méthodes. Ces auteurs ont en outre montré que la recherche en stratégie s'oriente vers des méthodes non quantitatives, par exemple des analyses descriptives sur le terrain et de l'interprétation. Les analyses statistiques ont chuté de 54.3% à 46.8% entre les deux périodes de 1960-77 à 1978-82.

Ces constatations récentes justifient pleinement le recours aux méthodes alternatives dans la recherche en management stratégique. Mais nous revenons à notre propre question: quelles méthodes alternatives? Les académiciens nous donnent certains indices. Tout d'abord, il faut augmenter l'usage des méthodes qualitatives:

³ SHRIVASTAVA, Paul; LIM, Gaik E.; *A Profile of Doctoral Dissertations in Strategic Management: A Note, Journal of Management Studies*, 26:5, September 1989, p. 539.

First, we recommend *greater use of qualitative methods*. This may involve the use of purely qualitative research or a combination of quantitative and qualitative methods in the same study.⁴ (nous soulignons)

Mais cela ne nous dit pas « quelles méthodes qualitatives ». Lyles (1990) nous donne un autre indice. La recherche doit servir deux maîtres: les académiciens et les praticiens. La recherche devrait être « intégratrice » et « processuelle »:

Many strategic management theorists are calling for research methods that move beyond a positivist orientation. [...] Furthermore, [the research agenda] also needs to address how to serve two masters (*academics and practitioners*) and how to incorporate research methodologies that make research *meaningful to both*. [...] There continues to be a call for research that is more *integrative*, longitudinal and *processual* in nature.⁵ (nous soulignons)

Ces indications décrivent des attributs souhaitables des méthodes, mais ne nous disent toujours pas quelles devraient être ces nouvelles méthodes. Pettigrew (1992) nous donne encore un autre indice. Après s'être arrachés de la camisole de force de la science normale, nous devrions étudier la *temporalité dynamique* en management stratégique:

More recently a number of scholars from differing intellectual traditions in strategic management have made calls to *bring time and dynamics* more centrally into the language, thinking and methods of strategic analysis. [...] Empirical research of varying quality exists, but there is no tradition of ontological and theoretical discourse which seeks to unravel, debate and clarify the foundations assumptions of process in strategy process. [...] Many scholars are now sensing that the field of strategic management is at another transition point in its development. There is talk of [...] *encouragement for methodological diversity* [...] and a *need to break out of the "normal science straight jacket"*⁶ (nous soulignons)

Étudier la temporalité dynamique du management stratégique, c'est bien là exactement ce que nous faisons dans la présente thèse. Il s'agit d'une façon de voir les choses qui n'a pas été exploitée dans toute sa richesse jusqu'à ce jour. Il s'agit aussi d'un des liens principaux qui unissent la planification stratégique au *Crisis Management*. Or, pour étudier la temporalité dynamique, il nous faut des outils appropriés; nous en avons trouvé dans la physique théorique, avec la méthode de l'*expérience conceptuelle* d'Einstein. Le fait d'utiliser une telle méthode en management est-il en harmonie avec les préférences méthodologiques actuellement dominantes?

⁴ SCHWENK, Charles R.; DALTON, Dan R.; *The Changing Shape of Strategic Management Research, Advances in Strategic Management*, 7, 1991, p. 297.

⁵ LYLES, Marjorie A.; *A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s, Journal of Management Studies*, 27:4, July 1990, p. 364, 374.

⁶ PETTIGREW, Andrew M.; *The Character and Significance of Strategy Process Research, Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 5, 12.

Faisons la synthèse de toutes les lignes directrices que nous fournit actuellement l'académie. En somme, on s'entend sur le besoin d'utiliser des méthodes nouvelles afin de répondre aux exigences de recherche posées par un nouveau paradigme émergent. Mais quelles méthodes nouvelles, n'importe quelles? L'académie ne le sait pas - elle laisse au chercheur toute la flexibilité requise; il n'y a pas encore de norme qui permettrait de juger de la valeur des nouvelles méthodes. L'académie nous fournit cependant quelques indices de direction: les méthodes pourraient être qualitatives, servir autant à l'académie qu'à la pratique, être intégratrices et traiter des processus, et enfin traiter de la temporalité dynamique.

C'est là notre position épistémologique dans la présente thèse. Nous allons faire tous les efforts pour orienter notre recherche selon ces paramètres. Cependant, la question centrale qui nous préoccupe demeure intégrale: **QUELLES MÉTHODES NOUVELLES LE MANAGEMENT DEVRAIT-IL EMPLOYER ?**

Si ces méthodes sont nouvelles en management, elles doivent être nécessairement nettement distinctes de la recherche empirique par sondage statistique. Elles doivent donc provenir d'autres champs disciplinaires. Quels champs? L'académie ne nous fixe aucune contrainte. Alors nous allons fixer nous-même les contraintes: *Il n'y aura aucune contrainte. Sauf, évidemment, le potentiel d'utilité pragmatique d'une méthode pour la recherche académique, l'application en pratique sur le terrain, ou les deux.*

1.3 État de la discipline en management stratégique

Voyons maintenant comment la discipline du management stratégique se prête à un traitement épistémologique consistant en une revue des paradigmes substantifs fondamentaux sous-jacents. Tout d'abord, il y a depuis longtemps des symptômes clairs qui indiquent que la théorie actuelle du management stratégique ne répond pas aux attentes de ses utilisateurs, c'est-à-dire les académiciens et les praticiens. Ces symptômes sont le *scepticisme* et la *désillusion* par rapport à une discipline en état de *disgrâce* qui est *tombée de son piédestal*:

La « crise » de la fin des années soixante-dix va ainsi entraîner une *vague de scepticisme* et de *désillusions* relatifs à la planification stratégique. [...] Il est de mode depuis peu d'adopter une *attitude sceptique* à l'égard de la planification. Elle serait, dit-on, moins efficace que ne le penseraient ses thuriféraires.⁷ (nous soulignons)

Actuellement, la stratégie connaît une certaine *disgrâce*, comme l'expliquent Joffre et Koenig. Pour eux, « l'horizon de planification se raccourcit et le stratège abandonne les tendances lourdes de l'environnement au profit de l'analyse fine de quelques ruptures significatives... »⁸ (nous soulignons)

Planning systems were expected to produce the best strategies [...] As we now know, planning has not exactly worked out that way. While certainly not dead, *strategic planning has long since fallen from its pedestal*.⁹ (nous soulignons)

Comment cette attitude a-t-elle pu apparaître dans notre milieu du management, pourtant dynamique et optimiste? Les académiciens et surtout les praticiens se sont très tôt aperçus qu'il y avait des problèmes majeurs dans les modèles théoriques et les modèles d'application pratique:

Sans doute faut-il reconnaître ici un processus de nature heuristique dans la production de cette *pensée stratégique*, qui cherche à rompre avec des paradigmes dont la *crédibilité est largement entachée par le doute résultant d'expérimentations peu concluantes*. Pour reprendre une analyse inspirée de Lant et Mezias (1992), nous nous trouvons aujourd'hui dans une phase de réorientation de la production de connaissances en matière de management stratégique, phase qui suit une période de convergence marquée par l'analyse industrielle. [...] Nous avons voulu les mettre en garde contre la recherche de recettes toutes faites élaborées à l'aide de *modèles de décision tous imparfaits*, quelle que soit leur origine. Le champ de la stratégie est maintenant envahi par de multiples façons de voir la stratégie et sa formation, chacun des tenants des diverses écoles s'efforçant de démontrer qu'il est le seul à détenir la vérité.¹⁰ (nous soulignons)

"So far, so bad," concluded Wildavsky. The evidence we have cited in this chapter would hardly encourage anyone to challenge Wildavsky. A number of biased researchers set out to prove that *planning paid*, and collectively they proved no such thing. All kinds of anecdotes have highlighted a *litany of problems with planning*, and the facts about leading-edge efforts to apply planning, whether "strategic planning" at General Electric or PPBS in the U.S. Government, proved even more *discouraging*.¹¹ (nous soulignons)

7 ORSONI, Jacques; HELFER, Jean-Pierre; *Management stratégique, la politique générale de l'entreprise*, Vuibert Entreprise, Paris, 1994, p. 103, 157.

8 LeBOEUF, Claude; MUCCIELLI, Alex; *Le projet d'entreprise*, Que sais-je?, P.U.F., Paris, 1989, p. 24.

9 MINTZBERG, Henry; *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1994, p. 107.

10 COTÉ, Marcel; CHARIH, Mohammed; COTÉ, Daniel; DEMERS, Christiane; DUFOUR, Yvon; FERNANDEZ, Georges; FILION, Louis-Jacques; GRAVEL, Robert; HAFSI, Taïeb; LAURIOL, Jacques; MILLER, Danny; NOEL, Alain; PAQUIN, Michel; SÉGUIN, Francine; TOULOUSE, Jean-Marie; *La gestion stratégique d'entreprise, Aspects théoriques*, 2e éd., Gaëtan Morin, Montréal, 1995, p. 17, 32, 333-6.

11 MINTZBERG, Henry; *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York, 1994, p. 134.

"I am an ex-strategist. I used to write books on the stuff. I was once called an "ayatollah of strategy". Now I'm blamed: for having been a strategist, and for being one no longer. [...] I became a strategic agnostic. [...] *All the prescriptions of traditional strategic models are fundamentally flawed*", Prahalad and Hamel claimed, "because they relied on some kind of segmentation". As a result, each entity fights as a stand-alone division, rather than as part of an army. *That is why the Japanese have destroyed Western rivals over the last 20 years*; Canon versus Xerox, Komatsu versus Caterpillar, and Toyota and Honda versus Ford and GM.¹² (nous soulignons)

Les commentateurs nous indiquent certaines causes possibles qui sous-tendent les problèmes qui se sont manifestés dans la pratique. Pour certains, les concepts stratégiques sont trop flous, ou encore le domaine du management stratégique est trop complexe:

« Si vous voulez cinq avis sur un problème économique, faites discuter quatre économistes ». Cette (mauvaise) légende pourrait sans doute s'appliquer aux spécialistes du diagnostic stratégique. Cela tient à deux séries de raisons: [...] *le flou qui entoure la notion de stratégie* sinon celle de diagnostic, du fait de la complexité du problème. [...] Si la littérature spécialisée abonde en techniques d'analyse stratégique, elle présente relativement peu de démarches générales de diagnostic [...] Cela n'a rien d'étonnant car *la théorie en ce domaine est difficile à établir*. [...] Ces systèmes restent aujourd'hui freinés par la *difficulté qu'éprouvent les experts en stratégie à formuler leurs connaissances* en termes de règles.¹³

Pour Martinet (1990), en plus d'être floue et complexe, la théorie stratégique est difficile à établir. Les experts du domaine ont de la difficulté à formuler leurs connaissances. Martinet a, selon nous, parfaitement raison sur ce point; nous verrons cela plus en détail au chapitre de la revue des définitions du domaine stratégique, où nous verrons que pas une seule définition n'est formulée ni établie correctement. Mais pour notre part, nous croyons que ces réalités ne sont que d'autres symptômes de l'absence d'un paradigme adéquat dans notre domaine. Cette absence est attestée explicitement par un grand nombre d'experts.

For companies to succeed in tomorrow's turbulent environment, *the approach to strategy formulation will have to change*, and there will have to be a *new paradigm* for business that ensures that the strategy will be implemented effectively. Not only will the way business is being conducted change, but *many of the old rules that worked in the past will have to be thrown out*.¹⁴ (nous soulignons)

-
- 12 GOUILLARD, Francis; *Planning Theory: The Day the Music Died*, *Journal of Business Strategy*, 16:3, May-June 1995, p. 14, 18.
- 13 MARTINET, Alain-Charles; *Diagnostic stratégique*, Vuibert Entreprise, Paris, 1990, p. 9, 20, 155.
- 14 ROWE, Alan; MASON, Richard; DICKEL, Karl; MANN, Richard; MOCKLER, Robert; *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th Ed., Addison-Wesley, Reading, 1994, p. 538.

Ces cinq experts chevronnés (Rowe & 4 - 1994), dont quatre sont académiciens américains et un (Dickel) est représentant praticien du Boston Consulting Group, nous donnent la ligne directrice suivante: *jeter les vieilles règles*, et marcher vers le nouveau paradigme. Mais dans quelle direction doit-on aller? Certains se sont dirigés en ligne droite vers l'implémentation et ont laissé la stratégie derrière eux:

Many academics, confronted with the same reality, are reexamining the relevance of the concepts and tools of the strategy field. In the *absence of a consistent and useful strategy paradigm* that they can use, managers appear to have embraced attention to *'implementation' as their saviour*, more or less *abandoning strategy* as either unimportant or uninteresting. Academics continue to search for new approaches. [...] *Recognizing that the strategy field needs a new paradigm is a critical first step*. However, finding a paradigm that fits the emerging needs of the field, let alone one that can emerge as a dominant paradigm, is a tedious task.¹⁵ (nous soulignons)

Mais en se concentrant sur un seul aspect du management stratégique, en l'occurrence l'implémentation, au moyen de travaux ciblés trop étroitement, le chercheur risque de s'aliéner les tenants de diverses autres écoles de pensée, et ainsi réduire l'impact de ses recherches:

Devant *l'échec des efforts de planification à long terme*, les dirigeants des entreprises ont aboli leur service de planification localisé au siège social et ont déplacé leurs spécialistes plus près de l'action. [...]

L'objet de nos propos porte sur l'identification des principales évolutions de la pensée stratégique [...] Cette analyse nous permettra de cerner les ruptures ou mutations en cours, celles qui apparaissent comme les plus représentatives de cette fin de siècle [...] l'émergence d'un *nouveau paradigme stratégique* [...].

Nous croyons sincèrement que la gestion stratégique d'aujourd'hui doit s'élever au dessus des batailles des écoles de pensée et qu'elle doit s'appuyer sur les meilleures contributions de chacune d'elles, car *vouloir s'en tenir aux paradigmes et aux concepts véhiculés par une seule école risque de faire rétrograder la gestion stratégique* à sa situation des années 60. [...]

L'émergence d'une nouvelle économie et la redéfinition des règles du jeu concurrentiel qu'elle impose *exigent que la pensée stratégique s'oriente d'une nouvelle façon*. [...] ¹⁶ (nous soulignons)

-
- 15 PRAHALAD, C; HAMEL, Gary; *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?* *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, p. 5, 15.
- 16 COTÉ & 14 (1994). *La gestion stratégique d'entreprise, Aspects théoriques*, p. 333-6.

Ce qui résume le mieux la direction souhaitable actuelle, c'est de chercher en direction de l'intuition, mais en ne s'éloignant pas du bon sens:

*Le rôle de la recherche en management stratégique de l'entreprise est justement d'élargir les frontières de la connaissance pour pénétrer ces zones d'ombre que l'on nomme « intuition » ou « bon sens ».*¹⁷ (nous soulignons)

Or, cette direction de recherche, en bout de ligne, tend à rejoindre la sagesse intelligente et rusée des Grecs, la *μητις* et la *φρονησις* : *mêtis* - sagesse, prudence, intelligence, conseil ou dessein prudent; et *phronêsis* - intelligence, bon sens, sagesse - par opposition à la façon de penser linéaire favorisée par le cadre méthodologique des sciences sociales:

[...] Delta knowledge has much in common with a type of knowledge that the Greeks called *mêtis*.

"(La *mêtis*) implique un ensemble complexe mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes, ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux (Détienne & Vernant 1974).

Pindarus compared neatly the *mêtis* of the fox (with its bag of tricks) with the *technè* of the hedgedog (who knows only one trick when danger comes -- rolling itself into a ball with all the spikes out). Plato wrote a lot about *mêtis* but only to condemn (in the name of the one Truth proclaimed by philosophy) this form of intelligence, the nuisance of oblique procedures, of roundaboutness, of clever approximation. One could hardly find a better founding statement in support of the scientific rhetoric.

C'est Aristote qui réhabilita "le savoir conjectural et l'intelligence qui procède par détours"; il suggéra que si les animaux sont capables de *mêtis*, les humains sont capables de *mêtis* et de *phronesis* - sorte de jugement qui s'exprime par l'action, qui se manifeste "par l'union entre un jugement sain et l'acte qui est l'expression correcte de ce jugement". Il en ressort, dira Aristote, une intelligence de caractère pratique, une intelligence rusée: le savoir indirect et tâtonnant, et cette connaissance oblique, boîteuse et inexacte, qui ressort du dialogue avec la situation, va se transformer avec l'expérience en prévoyance, prudence et vigilance *incorporées* sans que jamais ce ne soit qu'un art ou une connaissance raisonnée. C'est cela la connaissance de type Delta¹⁸ (l'auteur souligne)

¹⁷ GHERTMAN, Michel; *Le management stratégique de l'entreprise*, 2e éd., Que sais-je?, P.U.F., Paris, 1992, p. 125.

¹⁸ PAQUET, Gilles; *Sciences transversales et savoirs d'expérience: the art of trespassing*, Conférence prononcée à l'Université d'Ottawa à l'occasion de la cérémonie de remise du Prix d'excellence en recherche de l'Université d'Ottawa pour 1993, 18 mars 1993, p. 8-9.

Cette ligne directrice que Paquet (1993) donne à l'académie est en parfaite harmonie avec le positionnement de Martinet & 4 (1990) qui prônent, eux aussi, un élargissement vers la praxis, la mêtis, et de plus la spéculation de Platon et la maïeutique de Socrate:

Quoi qu'il en soit, le besoin d'un élargissement et d'une ouverture de la méthode est désormais trop fortement ressenti pour que les gestionnaires leur restent étrangers. Le mathématicien Alain Giré [1988] nous permet d'instruire le problème de façon éclairante. La recherche des repères méthodologiques lui fait retenir quatre grandes figures symboliques de la raison visualisables sur le plan d'horizon suivant. L'axe horizontal (*Ulysse / Platon*) oppose le *pôle pragmatique* gouverné par l'activité, où la raison est facteur du monde, *qui emprunte à l'intelligence rusée des renards (la mêtis)* et le *pôle spéculatif tourné vers la contemplation des idées* où la raison, en partage avec les dieux, tend à s'affirmer au dessus du monde. L'axe vertical dont les figures emblématiques peuvent être *Aristote et Socrate* oppose le "physicien", intéressé par la nature du monde, manipulant tour à tour la "*mathema*" de Pythagore et la "*techne*" d'Archimède d'une part, le *dialogue maïeutique* d'autre part qui tente d'accoucher les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir.¹⁹ (nous soulignons)

Après avoir brossé le tableau des différentes approches méthodologiques utilisées par les Anciens, les auteurs délimitent la zone étroite de cet ensemble qui constitue jusqu'à aujourd'hui le monde de la pensée *soi-disant* scientifique:

On peut dessiner sur cette carte la fermeture opérée aux XVIe et XVIIe siècles par le quadrilatère *Gallilée - Descartes - Newton - Leibniz* qui institue ce qui sera considéré durablement comme la méthode scientifique: principe de raison, démarche déductive, séparation sujet / objet, simplification, unité des sciences, géométrie analytique, calcul différentiel et intégral, paradigme mécaniste.²⁰ (nous soulignons)

Les auteurs poursuivent ensuite en reformulant le problème épistémologique que nous avons illustré ci-devant, savoir, quelles méthodes seront acceptables dans notre domaine? Ils concluent que l'élargissement du champ épistémologique implique le recours à des méthodes elles-mêmes élargies:

¹⁹ MARTINET & 4 (1990), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, p. 25-7.
²⁰ *Ibid.*

Au delà de cette controverse qui demeure à l'intérieur de la zone scientifique "normale" [...] la question fondamentale demeure: doit-on considérer comme "hors-jeu" scientifique, toute démarche et/ou discipline qui ne respectent pas les procédures et critères canoniques ou, au contraire, contribuer à l'élargissement du champ de la méthode scientifique ou, plus précisément, admettre la possibilité d'épistémologies complémentaires, différentes, travaillant à / sur d'autres critères? Ce peut être, fondamentalement mais non exclusivement, la *dialectique entre le positivisme et le constructivisme* telle que la présente souvent Jean-Louis LeMoigne. Ce peut être aussi l'explicitation des principes susceptibles de fonder une méthode proche, à certains égards, de la *maïeutique* comme le fait, dans le présent ouvrage, Jacques Girin. Peu ou prou ces efforts conduisent à l'élargissement des logiques: *logique du possible et / ou du plausible, logique paradoxale, logique floue ...*²¹ (nous soulignons)

Notre revue des paradigmes fondamentaux du management stratégique nous reconduira donc à la notion de méthodologies nouvelles. Les deux notions s'entremêlent et deviennent inséparables. Voici donc notre problématique de départ:

L'édifice conceptuel du management stratégique ne satisfait pas aux attentes des académiciens ni à celles des praticiens. Ceux-ci réclament un nouveau paradigme.

Nous allons traiter cette problématique en reconnaissant que la question méthodologique est fusionnée avec celle-ci. Voici donc notre axe de traitement:

Nous utiliserons toute méthode susceptible de contribuer à l'avancement de la discipline du management stratégique. Nous ne serons limité dans le choix des méthodes que par une seule contrainte, à l'exclusion de toute autre norme: l'utilité pragmatique de la méthode.

21 *Ibid.*

En outre, nous allons spécifiquement explorer certaines des directions méthodologiques mentionnées ci-devant, notamment la spéculation et la maïeutique Socrato-Platoniciennes et le domaine de la logique possibiliste - logique floue.

Le lecteur qui n'est pas habitué à ces méthodes de raisonnement est donc averti dès le départ que leur usage pourra quelquefois sembler étranger au domaine du management. Il n'aura, le cas échéant, qu'à considérer l'usage en question comme expérimental. Lorsque, à une époque future, nous disposerons d'un corpus d'expériences méthodologiques comme celles que nous présentons ici, nous pourrons à ce moment-là établir des normes permettant de juger de la valeur de chacune de ces méthodes nouvelles-venues en management. Quant à nous, nous avons choisi d'utiliser ces méthodes, et d'en présenter ici le fonctionnement, tout simplement parce qu'elles sont opérantes et efficaces.

Chapitre 2

La science

À partir du moment où nous avons défini le problème, il nous faut tenter d'élaborer un cadre de recherche empirique qui permettra, sinon de le résoudre complètement, au moins de cheminer dans la direction d'une éventuelle résolution. Dans le présent chapitre, nous verrons tout d'abord l'impuissance de la méthode de recherche empirique par tests statistiques pour la résolution de notre problématique de management. Nous montrerons ensuite que la méthode scientifique est plus large que la simple méthodologie statistique, et comprend plusieurs autres outils qui gagneraient à être exploités en management. Nous verrons ensuite qu'il existe plusieurs courants de pensée épistémologique dans le domaine du management. Aucun de ces courants ne pourrait à lui seul, selon nous, opérer une résorption des tensions qui subsistent dans le domaine. C'est pourquoi la meilleure option semblerait d'unifier les trois courants en un seul courant transdisciplinaire.

2.1 Méthode de recherche empirique

Commençons par revoir les étapes requises pour élaborer ce cadre de recherche²²:

1. Formulation de l'hypothèse nulle H_0
2. Formulation de la contre-hypothèse H_1
3. Design de l'étude (échantillon, niveaux de confiance, etc.)
4. Saisie des données
5. Exploration et description des données (Statistiques descriptives)
6. Inférence statistique (Tendance centrale et dispersion de la population)
7. Test d'hypothèses
 - statistique t de Student
 - corrélation & régression
 - analyse de variance (ANOVA)
 - statistique F de Fisher
 - statistique χ^2
8. Interprétation des tests
 - probabilité des erreurs de type I et II
 - valeur p

²² SIEGEL, Andrew F.; *Practical Business Statistics*, Boston, Irwin, 1990, p. 8-11 et 336-383.

Procédons tout de suite avec les étapes 1 et 2: la formulation des hypothèses.

L'hypothèse nulle H_0 prendra la forme suivante: « Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les deux valeurs considérées; l'écart constaté est probablement dû à des fluctuations d'échantillonnage »²³

Quelles sont ces valeurs que nous devrions considérer ? Nous devons déterminer un échantillon composé d'au moins deux groupes d'entreprises ayant certaines caractéristiques. Les caractéristiques sur lesquelles nous voudrions nous pencher seront précisées dans la contre-hypothèse H_1 : « H_0 est habituellement l'hypothèse à vérifier. Elle se base souvent sur des études quantitatives antérieures alors que la contre-hypothèse H_1 reflète souvent l'impression (basée sur l'expérience) de l'expérimentateur et sur une modification de la valeur du paramètre »²⁴. Afin de sélectionner les caractéristiques, posons à nouveau le problème:

La théorie du management stratégique ne répond pas aux attentes de l'académie et de l'industrie.

Pour les fins de la présente discussion, nous allons regrouper conceptuellement tout ce qui peut toucher de près ou de loin à la théorie du management stratégique, que ce soit un élément théorique, un modèle, un outil de consultation; nous allons créer un ensemble avec toutes ces choses, et l'appeler *modèle générique du management stratégique*, modèle générique *MS*. Nous prenons pour acquis que l'on pourrait spécifier ce modèle générique, et en faire une chose globale qui serait testable empiriquement.

Il serait possible d'étudier un échantillon de répondants dans l'académie et dans l'industrie afin de mesurer la proportion de ceux qui sont d'avis que « le modèle générique MS ne répond pas à leurs attentes ». Ceci permettrait de valider empiriquement les opinions émises par les experts, mais ne constituerait pas en soi une progression vraiment significative: il ne s'agirait-là que d'un sondage d'opinion. Au surplus, une telle démarche serait tautologique dans la mesure où on se fie au jugement expérientiel des intervenants. Il nous faudra, afin de déterminer H_0 et H_1 , interroger le problème plus à fond. Quelles sont

23 DAYHAW, Lawrence-T.; *Manuel de statistique*, 5e éd., Ottawa, Éditions de l'Université d'Ottawa, 1979, p. 324 et 406.

24 BÉLISLE, Jean-Pierre; DESROSIERS, Jacques; *Introduction à la statistique*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1985 p. 173.

ces attentes de l'académie et de l'industrie, celles qui sont frustrées par le modèle générique MS ? Selon Baetz & Beamish (1993):

The underlying paradigm in the strategic management area for the past 30 years has been the strategy-structure-performance relationship. This relationship tells us two things - one which is immediately obvious and one which is not. The first and obvious point is that *strategy affects performance*. Whether one is attempting to organize a fundraiser, increase sales, start a business, or allocate resources in a large organization - strategy matters. ²⁵ (nous soulignons)

Pour leur part, Rowe & 4 (1994) citent Porter:

Michael Porter (1987) describes strategic thinking as being intimately linked with implementation. He states, "There are no substitutes for strategic thinking. [...] *Entrepreneurship, unguided by a strategic perspective, is much more likely to fail than succeed.* [...] The successful ones are strong believers in planning [...]" ²⁶ (nous soulignons)

On peut probablement synthétiser les attentes comme suit: « Le MS doit être rentable, et cette rentabilité doit pouvoir être mesurée ». Il faudra donc tout d'abord trouver une façon de mesurer la rentabilité du MS, pour ensuite déterminer si oui ou non il est rentable. Mais les milieux académiques se sont penchés sur cette question pendant les derniers 30 ans sans avoir réussi à la trancher:

If planning produces higher profits, how could anyone possibly criticize it? Accordingly, beginning in the late 1960s a number of academics set out to prove that planning pays. [...] The approach was simple. You measured performance, which was easy enough, at least if you restricted yourself to conventional short-term measures of economic performance in business (or better still, the respondents' subjective ranking of their firms' performance, as some studies did). And you measured planning, which also seemed easy enough: you simply mailed a questionnaire to the head of planning (or to the chief executive, who was most likely to give it to the planners anyway, unless he or she threw it away instead), asking the respondent to tell you on seven-point scales or the like how much planning took place in the firm. Then you dumped all the responses into a computer and sat back and read correlation coefficients. You never even had to leave your office at the university. And that meant you never had to face all the distortions inherent in such research. ²⁷

Mintzberg veut nous faire comprendre les raisons pour lesquelles la question n'a pas encore pu être tranchée. Selon lui, ces études empiriques n'ont été que des sondages d'opinion, plus ou moins mal faits, et qui ne tiennent pas compte de la réalité. Il en conclut que la planification stratégique, en général, ne marche pas:

²⁵ BAETZ & BEAMISH, *Strategic Management*, (1993) p. 8.

²⁶ ROWE & 4; *Strategic Management, A Methodological Approach* (1994) p. 4.

²⁷ MINTZBERG; *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) p. 92-3.

More evidence will, no doubt, come, providing elaboration if not insight. What Pearce et al. referred to in 1987, after seventeen years of research, as "a problematic and unresolved issue" remains problematic and unresolved. At the very least, we have found that planning is not "the one best way", that it certainly does not pay in general, and that at best, it may have some suitability in particular contexts, such as larger organizations, those in mass production, etc. 28

On voit bien que la question de savoir si le MS est rentable demeure, à ce jour, équivoque. Il serait possible d'étudier un échantillon stratifié d'entreprises comprenant deux sous-groupes qui ont, et n'ont pas, recours au MS. Nous tenterions ensuite de confirmer une contre-hypothèse H_1 du type: « le sous-groupe avec MS a un ROI (*Return on Investment*), ou des EPS (*Earnings per Share*), ou tout autre indicateur, significativement plus élevé que le sous-groupe sans MS ». Mais ce type d'étude empirique a déjà été mené *in extenso* et n'a donné que des résultats mitigés: *l'usage du management stratégique donne tantôt une entreprise rentable, tantôt une entreprise non-rentable*. C'est ça qui frustre les attentes de l'académie et de l'industrie. Nous ne croyons pas qu'une *n*^{ième} étude de ce genre puisse apporter une contribution vraiment significative à ce champ disciplinaire, notamment pour la raison suivante: lorsque, un jour, preuve aura été faite que le MS est rentable en fonction d'une variable explicative comme le ROI ou les EPS, naîtront alors deux problématiques nouvelles.

La première problématique est celle de la valeur économique de cette rentabilité. Dans la mesure où le MS n'est pas une condition *sine qua non* de la survie de l'entreprise, cette activité doit obligatoirement se justifier sur la base d'un ratio bénéfices / coûts (ratio B/C) supérieur à 1,0.²⁹ À quel prix a-t-on réussi à obtenir une augmentation de l'indicateur ROI ou EPS ?

Tout d'abord, on devra tenir compte des coûts directs du MS, qui comprennent entre autres: le département de planification, le salaire des gestionnaires axiaux au pro rata du temps consacré à cette activité, et aussi les honoraires des consultants. Ensuite, on devra

28 MINTZBERG; *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) p. 97.

29 Lorsqu'une activité de l'entreprise est une condition *sine qua non* de survie, alors elle doit évidemment être accomplie sans égard à la valeur spécifique de son ratio B/C. On peut penser par exemple à la gestion des relations de travail dans une entreprise nouvellement syndiquée. Même si le ratio B/C d'une telle activité se soldait à <1,0 dans un cas donné, l'entreprise n'aurait pas d'autre choix que d'accomplir quand même l'activité, malgré le fait qu'elle pût être non-rentable au plan économique. La situation est totalement différente dans le cas d'une activité comme le MS: telle entreprise qui n'en fait pas du tout peut avoir un excellent rendement - voir notamment Ansoff et al. (1970) cités dans MINTZBERG; *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) p. 95: « [...] several of the non-planners had performances that surpassed the best performance in the group of planners ».

tenir compte des coûts indirects dont voici quelques exemples possibles: les frais légaux, les frais de traitement de l'information, le différentiel de frais généraux de l'entreprise. Enfin, une analyse coûts/bénéfices rigoureuse tiendra compte d'autres facteurs tels que les *externalities* et l'*opportunity cost*, qui affecteront l'équation du côté des coûts.

La deuxième problématique est celle de la variance diachronique du rapport B/C. En effet, le MS doit aussi pouvoir se justifier sur la base d'une valeur présente nette actualisée (*Discounted Net Present Value*) positive³⁰. Il faudra donc que l'on étudie la valeur économique du MS pendant toute la durée de l'usage de cette activité dans l'entreprise. Ce n'est pas suffisant d'obtenir un ROI ou des EPS supérieurs lors de certains exercices financiers: il faudra actualiser l'ensemble des coûts et des bénéfices sur la durée de vie du MS - 10 ans, 20 ans, 50 ans.

Ces deux problématiques conjuguées feront en sorte, à notre avis, qu'il sera quasiment impossible de faire une preuve suffisamment convaincante de la rentabilité du MS au moyen d'un corpus de recherche empirique, quelque élaboré qu'il soit. En d'autres termes, pour notre part, nous n'attendons pas que la recherche empirique nous montre que le MS est rentable pour l'utiliser en management pragmatique ou en consultation: nous prendrons une décision de management fondée sur des données empiriques incomplètes, donc fondée sur de l'intuition raisonnée, sur du *delta*.

Mais continuons à interroger le problème initial. Supposons maintenant qu'il fût possible de créer un cadre de recherche armé d'un instrument de mesure exact, et résolvant les deux problématiques économiques exposées ci-devant, de façon à donner un résultat convaincant quant à la question de la rentabilité du MS. Quels résultats ce cadre de recherche donnerait-il ?

Conceptuellement, les résultats possibles se limiteraient à quatre valeurs de proportion échantillonnale sur lesquelles on ferait des tests d'hypothèses. Les résultats possibles seraient au nombre de quatre en raison de la construction du problème fondée sur une double dichotomie: une mesure du degré de rentabilité et un caractère attributif d'utilisation ou de non-utilisation du MS. Le Tableau 2.1 présente les résultats possibles.

³⁰ Les remarques concernant le ratio B/C sont en tous points applicables à la valeur présente nette actualisée.

Tableau 2.1 Prévision des résultats d'une étude empirique Rentabilité du Management Stratégique		
	Entreprises qui UTILISENT le Management Stratégique	Entreprises qui N'UTILISENT PAS le Management Stratégique
Entreprises RENTABLES	p_1	p_2
Entreprises NON RENTABLES	p_3	p_4

S'il n'y avait pas de différence significative entre p_1 , p_2 , p_3 et p_4 , alors l'hypothèse H_0 serait retenue: il n'y a pas de lien entre le MS et la rentabilité. S'il y avait les différences significatives suivantes: $p_1 > p_3$ et $p_4 > p_2$, alors H_1 serait retenue: il y a un lien positif entre le MS et la rentabilité.

Ces résultats possibles présupposent le cadre de recherche virtuellement parfait que nous avons exposé ci-devant. Mais pour nous, à ce moment-ci, il y a une situation de résultats possibles qui présente un intérêt particulier: la situation où p_2 et p_3 seraient simultanément égales à 0³¹. Dans une telle situation, les données tendraient à soutenir une conclusion à l'effet que *la méthode* de MS est parfaitement au point (« parfaite »), puisque de toutes les entreprises *avec MS*, aucune n'a été *non-rentable*. Par contre, aussitôt que p_3 devient supérieur à 0, la situation change radicalement. Avec p_3 statistiquement supérieure à 0, on doit obligatoirement conclure comme suit: « de toutes les entreprises avec MS, certaines ont été non-rentables ». Par conséquent, cette situation implique nécessairement³² que la

31 Statistiquement égales à 0, c'est-à-dire qu'étant donné ($H_0 : p_2=0$ et $p_3=0$; et $H_1 : p_2>0$ ou $p_3>0$), les valeurs seraient dans un intervalle de confiance de $(0 @ +3.3\sigma p)$ avec une probabilité d'erreur de type I (rejet erroné de H_0) inférieure à .0005.

32 Sous réserve que le cadre de recherche virtuellement parfait réussisse à isoler toutes les autres variables susceptibles d'influencer la rentabilité. Nous ne nous prononçons pas sur la probabilité de réalisation d'un tel cadre de recherche.

méthode de MS est déficiente, puisqu'elle « *ne marche pas tout le temps* »: *elle aboutit tantôt à une entreprise rentable, tantôt à une entreprise non-rentable.*

Or, quel espoir pouvons-nous raisonnablement entretenir que la recherche empirique puisse un jour réunir simultanément les quatre conditions suivantes:

1. il doit y avoir un lien de causalité entre l'usage du MS et la rentabilité mesurée
2. la mesure doit tenir compte de tous les coûts et bénéfices
3. la mesure doit être prise sur la durée totale de l'activité
4. la proportion des entreprises avec MS mais non-rentables doit être égale à 0

À notre avis, cet espoir n'est pas très grand chez la majorité des académiciens et la presque totalité des praticiens. Il est quasiment certain que les quatre conditions ne seront pas réunies. Alors, où nous rendrions-nous si nous poursuivions la recherche dans cette direction ? Cela nous mènerait à constater que *l'usage du MS donne tantôt une entreprise rentable, tantôt une entreprise non-rentable.* Voilà exactement le problème de départ: c'est ça qui frustre présentement l'académie et l'industrie et ils nous l'ont déjà dit très clairement. On n'aurait réussi qu'à valider empiriquement la justesse des opinions majoritaires d'aujourd'hui.

C'est pourquoi nous sommes entraîné malgré nous vers la conclusion suivante: la lignée de recherche empirique portant sur la rentabilité du MS ne conduira pas à la solution du problème qui nous préoccupe. En fait, une démarche dans ce sens serait elle aussi tautologique en regard du solutionnement du problème. Il est donc contre-indiqué d'entreprendre une étude empirique dans cette direction.

Si on veut avancer sur la voie d'une solution au problème, il faut l'interroger comme suit: « pourquoi » l'usage du MS donne-t-il des résultats variables ?

Ou bien le modèle générique MS est parfait, ou bien il est déficient. S'il est parfait, alors les résultats variables sont *forcément dûs à une utilisation fautive du modèle.* Par contre, si le modèle est déficient, la cause des résultats variables peut être soit le modèle lui-même, soit son utilisation fautive, ou encore les deux.

Comment déterminer le « pourquoi », la cause des résultats variables du MS en ayant recours à la méthode de recherche empirique ? Deux avenues s'offrent au chercheur: tout

d'abord, sonder les intervenants afin que ceux-ci nous révèlent la cause, et deuxièmement, procéder à une expérience directe visant à éprouver le modèle générique MS lui-même.

La première avenue, sonder les intervenants, nous donnera ce résultat: un sondage d'opinions quant à la cause des résultats variables du MS. Les opinions appartiendront à l'un ou l'autre de ces deux domaines de causalité: *l'utilisation fautive* du modèle générique MS d'une part, et, d'autre part, la *déficience* du modèle MS *lui-même*. Or, à ce jour, l'académie s'est déjà penchée sur cette question: il y a un bon nombre d'études empiriques qui ont déjà suivi cette avenue. Dans son plus récent ouvrage, Mintzberg effectue une revue de cette littérature qu'il appelle la « *pitfall literature* »³³. L'*output* de cette *pitfall literature* est une liste de facteurs qui sont considérés, par les intervenants sondés, comme étant les causes d'échec du MS. Les principaux facteurs soulignés par Mintzberg sont les suivants: absence d'engagement de la part des dirigeants (*commitment at the top*) et de la part des subalternes (*commitment lower down*), absence de coordination des activités de planification, inflexibilité des plans et du processus de planification, étouffement de la créativité par les stratégies génériques, la politocailleterie interne interfère avec le MS, obsession par rapport au contrôle qui conduit à une aversion pour le risque.

Depuis 1994, date de la publication de cet ouvrage de Mintzberg, on constate que la recherche empirique continue quand même dans cette direction. Par exemple, après avoir constaté que la recherche antérieure s'était surtout attardée aux grandes entreprises de type *Fortune 500*, on s'est penché sur les facteurs comportementaux de succès du MS dans les petites entreprises³⁴.

Mais si l'on synthétise l'ensemble de ces facteurs de cause d'échec et de succès étudiés empiriquement, on aboutit à une proposition de cette espèce: « *le modèle générique MS est utilisé de façon fautive et c'est à cause de ça qu'on observe des échecs; si le modèle était bien utilisé, alors on observerait des succès* ». Cette proposition est soutenue par des données qui constituent en fait un sondage d'opinions.

Or, même en supposant que la proposition soit vraie, ce résultat de recherche demeure équivoque en ce qui concerne la question du caractère parfait ou déficient du modèle générique lui-même. En effet, l'utilisation fautive du modèle parfait ou celle du modèle

33

MINTZBERG; *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) p. 159-219.

34

GHOSH, B.C.; CHAN, Chee-Onn; *A Study of Strategic Planning Behavior Among Emergent Businesses in Singapore and Malaysia, International Journal of Management*, 11:2, 1994, p. 697.

déficient peuvent toutes deux conduire à des résultats variables. Alors, une étude des facteurs d'utilisation fautive ne nous conduira pas à la solution du problème qui nous préoccupe. Par conséquent, il nous paraît inopportun de poursuivre une investigation empirique dans cette direction pour les fins de la présente thèse.

D'autre part, on pourrait sonder les intervenants au sujet du modèle générique lui-même. La recherche empirique aurait pour but d'obtenir les opinions des praticiens quant aux incohérences que ceux-ci perçoivent dans le modèle générique. Jusqu'à ce jour, l'académie s'est beaucoup moins penchée sur ce type de recherche empirique. Mintzberg a quand même cherché à explorer la notion de la déficience du modèle générique:

To conclude this discussion of the pitfalls of planning, we find the conventional planners' most common explanations for the failures of planning wanting. Managers sometimes do not support planning for very good reasons, and climates conducive to effective planning are sometimes not conducive to effective strategy formulation and vice versa. The face validity of these pitfalls conceals the fact that they are only skin-deep. What these pitfalls really reveal is a number of *dysfunctions of planning itself* - its discouragement of commitment in organizations, its essentially conservative nature, its own biases and capacities to breed political activity, its obsession with and illusion of control. But in our opinion even these characteristics do not get to the root of the problem. They are based on the pitfalls, which reflect only difficulties of planning that are closer to its surface. To find out why strategic planning in particular really has gone wrong, and why reasonable people have devoted so much effort to a process that never produced the desired results, *we need to look beyond the pitfalls - beyond the symptoms.*³⁵ (nous soulignons)

Partant de cette assertion, Mintzberg passe en revue une série d' « erreurs fondamentales de la planification stratégique » (*Fundamental fallacies of strategic planning*). Ce qu'il appelle les « erreurs fondamentales » est le caractère erroné de trois prémisses qui sous-tendent la planification stratégique. Selon Mintzberg, les prémisses de formalisation, de détachement et de prédétermination ne sont pas fondées. Il soutient son analyse avec certaines études empiriques qui appuient indirectement ses conclusions. Mais cette analyse, malgré sa valeur certaine et son caractère nécessaire, s'écarte largement de l'étude des incohérences du modèle générique MS lui-même. Cette analyse de Mintzberg porte sur les prémisses du MS qui sous-tendent le modèle; elle passe à côté d'une étude du modèle lui-même.

Il y a donc ici une autre piste de recherche empirique; cependant, elle ne conduirait qu'à un sondage d'opinions sur les incohérences que les intervenants perçoivent dans le modèle générique. Ceci nous renseignerait probablement davantage sur les détails du problème,

³⁵ MINTZBERG; *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) p. 219.

mais n'apporterait pas de solution en tant que tel. Par conséquent, cette piste de recherche empirique ne peut pas être suivie pour les fins de la présente thèse.

Après avoir examiné la possibilité de sonder les intervenants, passons à la deuxième avenue qui nous permettrait de déterminer le « pourquoi » des résultats variables. Celle-ci consiste à procéder à une expérience directe visant à éprouver le modèle générique lui-même. Examinons comment nous pourrions structurer une telle expérience.

Tout d'abord, présupposons que nous sommes en mesure d'isoler les facteurs d'influence de la rentabilité de l'entreprise autres que l'utilisation du modèle générique MS, et particulièrement les utilisations fautives du modèle. Tous facteurs étant contrôlés, nous devrions sélectionner un échantillon d'entreprises avec MS et non-rentables. Nous devrions ensuite stratifier cet échantillon en deux sous-groupes. Le premier sous-groupe serait composé des entreprises utilisant le modèle générique MS, le modèle « de base ». Le deuxième sous-groupe en serait un de contrôle.

À l'étape suivante, il faudra générer une contre-hypothèse H_1 ; celle-ci prendra la forme suivante: « telle ou telle partie du modèle générique est déficiente ». Pour tester cette contre-hypothèse, il faudra utiliser un deuxième modèle générique MS, un « modèle modifié », dans lequel on aura changé la partie dont on veut prouver le caractère déficient. On utilisera alors le « modèle modifié » dans le sous-groupe de contrôle et on comparera les résultats ainsi obtenus dans les deux sous-groupes. On répétera cette procédure, en faisant varier une partie du modèle à la fois, jusqu'à ce qu'on obtienne une mesure statistiquement différente de rentabilité. C'est à ce point que H_1 sera acceptée. On aura ici reconnu la procédure d'expérimentation inductive fondée sur les *prærogativæ instantiarum* de Francis Bacon et sur les 2e, 3e et 4e canons de John Stuart Mill, c'est-à-dire les méthodes de différence, des résidus et des variations concomitantes³⁶.

Cette investigation-là, à l'inverse des autres que nous avons exposées précédemment, donnera une réponse à la question de causalité, le « pourquoi » des résultats variables du MS; par voie de conséquence, ce type d'expérience conduira à la solution du problème qui nous préoccupe.

³⁶ CHENIQUE, François; *Éléments de logique classique*, Dunod, Paris, 1975, aux pp. 297-299.

Or, à ce jour, l'académie n'a pas encore déterminé quels seraient le ou les « modèles modifiés » qui nous permettraient d'éprouver le modèle générique « de base ». Ceci nous entraîne vers une conséquence importante: il demeurera impossible de mener une investigation empirique visant à tester le modèle générique MS tant et aussi longtemps qu'un « modèle modifié » n'aura pas été mis au point. Il faudra donc commencer par mettre au point un « modèle modifié ».

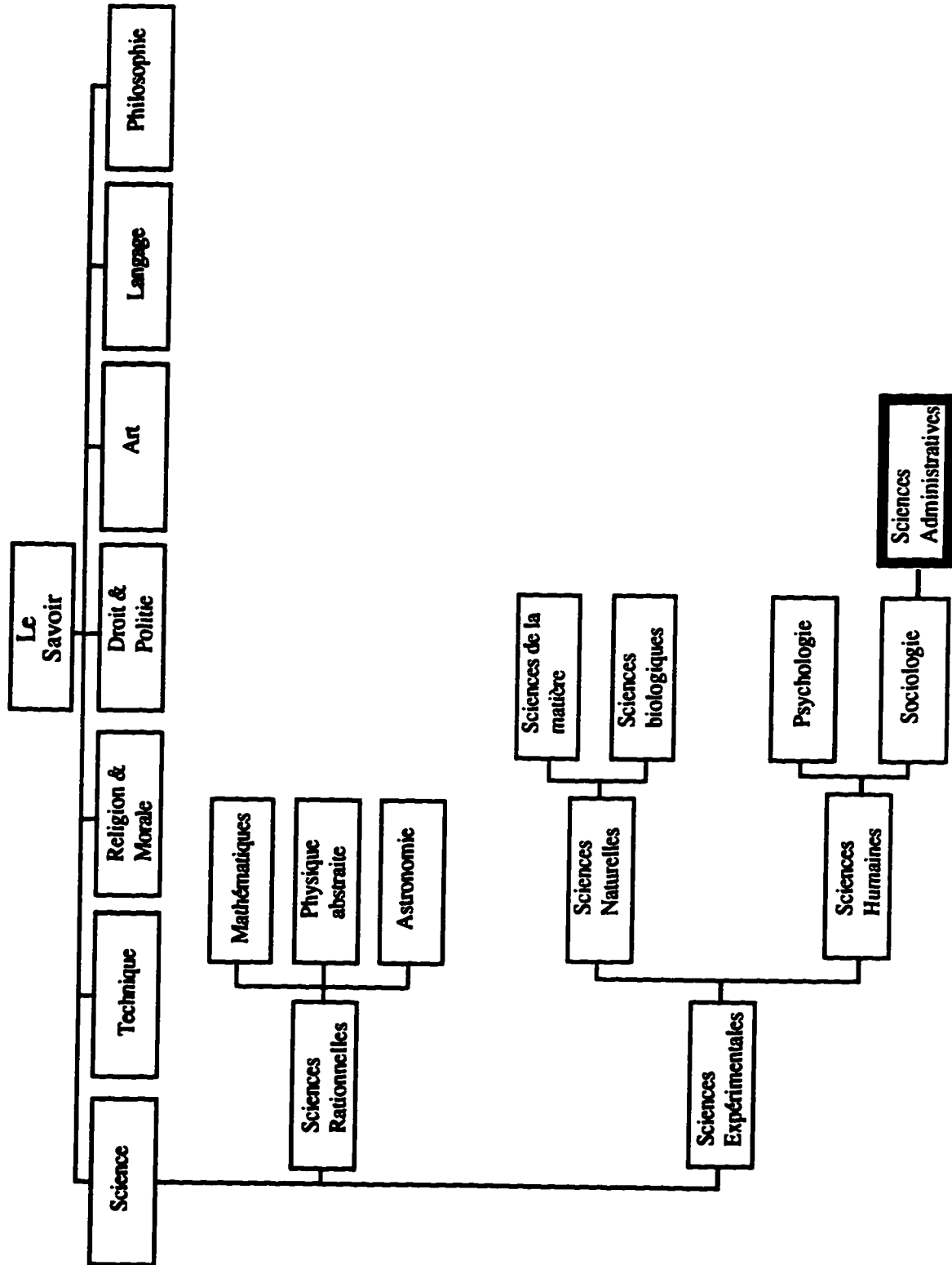
2.2 Méthode de modélisation conceptuelle

Un des output principaux de la présente thèse sera justement un « modèle modifié », résultat du fait que nous allons apporter un changement au modèle générique MS « de base ». Nous avons montré, dans la section précédente, qu'il serait déraisonnable de tenter d'accomplir cette tâche en ayant recours à la recherche empirique. En effet, il faut générer la contre-hypothèse selon laquelle telle ou telle partie du modèle est déficiente. L'étude empirique se trouve nécessairement en aval de la génération, de la création de cette contre-hypothèse. Nous désignons cette activité de genèse, qui se place en dehors de la démarche empiriste, par l'appellation: *modélisation conceptuelle*.

La modélisation conceptuelle, ne s'appuyant qu'indirectement sur la recherche empirique, participe de notions telles que l'intuition, la créativité, voire même l'art. Ce type d'activité s'écarte des sentiers privilégiés par l'académie du management. Dès lors, comment la modélisation conceptuelle s'inscrit-elle dans les exigences d'une thèse de MBA, dans le cadre plus général de la science administrative et enfin, de façon encore plus large, dans la méthode scientifique elle-même ?

Pour répondre à cette question, nous cheminerons à partir du contexte le plus général, c'est-à-dire la science et la méthode scientifiques. Ce cheminement nous permettra d'atteindre deux objectifs. Tout d'abord, nous montrerons que notre thèse s'inscrit parfaitement dans le paradigme de la science administrative. Ensuite, après avoir revu la problématique épistémologique en sciences administratives, nous montrerons que même si notre thèse se trouvait accusée d'être fondée sur des connaissances et une méthodologie de type delta, elle s'inscrit *quand même* parfaitement dans le paradigme de la science administrative.

Figure 2.2
La Classification du Savoir



2.2.1 La science

Les notions de science administrative et de recherche empirique en administration présupposent évidemment que l'administration soit une science. Mais où l'administration se situerait-elle dans une taxinomie des divers domaines scientifiques ? Commençons par élaborer une classification systématisée suffisamment exhaustive pour donner une vue d'ensemble. La figure 2.2 présente l'ensemble de cette classification.

Tout d'abord, remontons d'un degré de compréhension: la science elle-même appartient au savoir, catégorie qui comprend en outre la technique, la religion, le droit et la politique (au sens large de discipline normative), l'art, le langage et la philosophie³⁷.

La science est « un système de connaissances générales portant sur un objet déterminé, appuyé sur des principes certains et obtenu par la démonstration des causes »³⁸. La connaissance scientifique est « une connaissance systématisée, qui porte sur des relations générales, et dont les résultats sont des conclusions appuyées sur des preuves: démonstration dans les sciences rationnelles comme les Mathématiques, vérification expérimentale dans les sciences de la nature comme la Physique »³⁹.

Il y a lieu de distinguer entre les sciences expérimentales et les sciences rationnelles. La catégorie des sciences rationnelles comprend notamment les mathématiques, la physique abstraite et l'astronomie. La catégorie des sciences expérimentales se divise en deux groupes: les sciences naturelles et les sciences humaines⁴⁰. Les sciences naturelles comprennent notamment la biologie et la chimie, sciences de la matière vivante et inerte. La catégorie des sciences humaines se divise en sociologie et en psychologie, selon que l'on considère l'individu ou les groupes.

La sociologie est « une science expérimentale des faits sociaux », « la science des groupes humains réels et concrets, c'est-à-dire enracinés dans l'histoire ». « La sociologie demeure, à mon sens, l'étude totale de toutes les manifestations de la vie sociale et elle

37 CUVILLIER, Armand; *Cours de philosophie*, Armand Colin, Paris, 1954, aux pp. 1-7.

38 BARBEDETTE, D.; FARGES, A.; *Cours de philosophie scolastique*, 19e éd., Berche & Pagis, Paris, 1935, à la p. 175.

39 CUVILLIER; *Cours de philosophie* (1954) p. 66-7.

40 Nous synthétisons à partir de CUVILLIER; *Cours de philosophie* (1954) p. 387 et BARBEDETTE; *Cours de philosophie scolastique*, p. 181. Ce genre de classification ne semble pas faire consensus. Pour nos fins, la classification pourrait changer sans qu'il y ait d'impact majeur.

englobe les sciences sociales particulières »⁴¹. Cuvillier propose aussi quelques exemples de ces « sciences sociales particulières » : économie, linguistique, sciences religieuses, droit, politique, et cite Durkheim : « ce sont des manifestations diverses d'une même réalité qui est la réalité sociale »⁴².

De nos jours, ce qui est appelé : *science administrative* , ou encore : *sciences de la gestion*, est considéré comme une de ces « sciences sociales particulières » dont parle Cuvillier, et ferait donc partie de la sociologie : « [...] la science administrative tend aujourd'hui à se définir comme une science sociale poursuivant la connaissance désintéressée et théorique des phénomènes administratifs [...] la science administrative, en tant que science sociale, [a pour but] de découvrir les mécanismes qui régissent son fonctionnement réel »⁴³.

2.2.2 La méthode scientifique

Chaque branche de la civilisation prétend légitimement définir et utiliser sa propre méthode. Ainsi, le droit par exemple, a une méthode qui lui est propre et qui est clairement distincte de la méthode utilisée en science.

La science, quant à elle, dispose d'une « méthode scientifique » générale qui se subdivise en deux espèces distinctes selon qu'il s'agisse d'une science expérimentale ou d'une science rationnelle. Le tableau 2.3 présente brièvement ces méthodes.⁴⁴

La méthode scientifique générale est qualifiée d'hypothético-déductive. Son point de départ est une réflexion inductive qui prend la forme de l'observation réfléchie dans le cas des sciences expérimentales et de la réflexion axiomatique et intuitive dans le cas des sciences rationnelles. La deuxième étape est celle de la formulation des hypothèses. La troisième étape consiste à éprouver les hypothèses; ceci se réalise par la démonstration en science rationnelle et par l'expérience en science expérimentale. Enfin, la quatrième étape consiste à déduire les conclusions, qui prendront la forme de causalités ou de lois dans les sciences expérimentales, et de lois ou de théorèmes dans les sciences rationnelles.

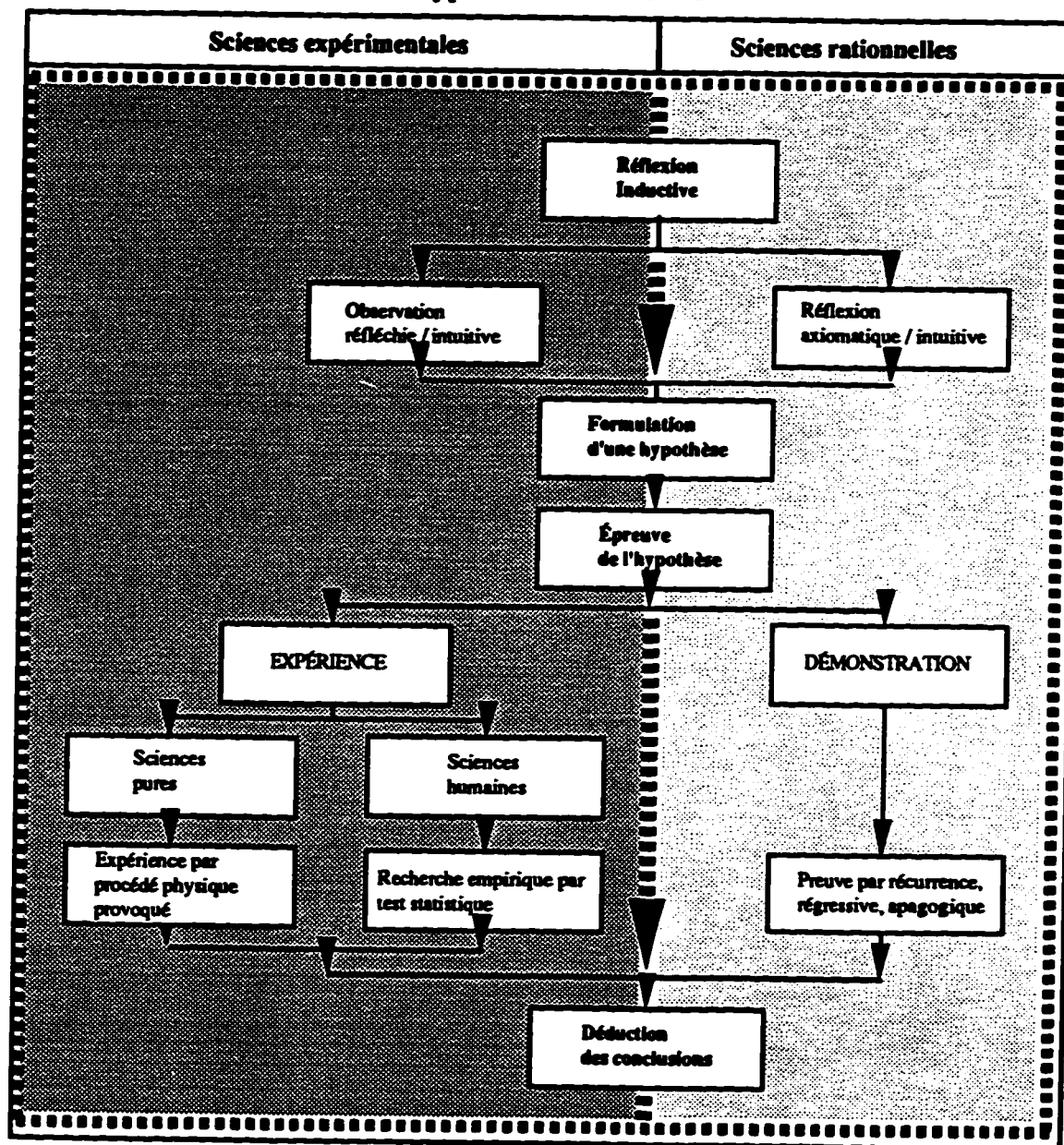
41 CUVILLIER, Armand; *Manuel de sociologie*, P.U.F., Paris, 1950, p. 191 et 246-8.

42 CUVILLIER *Manuel de sociologie* (1950) p. 246-7.

43 CHEVALLIER, Jacques; LOSCHAK, Danielle; *Administration (Sciences administratives)*, in *ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS* p. 279, 281.

44 Voir généralement CUVILLIER; *Cours de philosophie* (1954) p. 411 - 442 pour les sources qui sous-tendent l'ensemble de ce passage.

Tableau 2.3
La méthode scientifique
Hypothético-déductive



En ce qui concerne la science administrative, il existe un courant de pensée selon lequel celle-ci devrait avoir principalement recours à la méthode scientifique expérimentale en sciences humaines, c'est-à-dire la recherche empirique fondée sur la statistique:

Deux branches de la sociologie ont été plus particulièrement conduites à s'intéresser aux phénomènes administratifs. D'abord la sociologie politique [...] Ensuite, sous un angle très différent, la sociologie des organisations qui, incluant dans son champ d'investigation les organisations de toute nature, s'efforce à appliquer à l'administration publique les méthodes forgées à l'origine pour mettre en lumière les rapports entre individus et groupes au sein des grandes entreprises [...] Simultanément, la science administrative doit forger des instruments d'analyse adaptés au but qu'elle poursuit, ce qui suppose avant tout de délaisser la démarche juridique, formaliste et déductive, et d'emprunter aux sciences sociales déjà constituées leurs méthodes, leurs concepts et leurs techniques d'investigation, qui ont fait la preuve de leur fécondité dans des champs du savoir voisins du sien. »⁴⁵.

2.2.3 *Modélisation conceptuelle et méthode scientifique*

Nous avons montré, à la section 2.1, qu'une recherche empirique ne nous serait pas vraiment utile pour résoudre le problème qui nous préoccupe. Nous avons aussi conclu qu'il demeurerait impossible de mener une investigation empirique visant à tester le modèle générique MS tant et aussi longtemps qu'un « modèle modifié » n'aurait pas été mis au point. Par suite, nous avons montré qu'il fallait générer, par la méthode de la modélisation conceptuelle, le modèle modifié. Enfin, nous avons constaté que cette dernière se situait en dehors du champ de la recherche empirique.

Or, après avoir replacé la recherche empirique en sciences administratives dans son cadre contextuel, c'est-à-dire à l'intérieur de la méthode scientifique hypothético-déductive, nous pouvons maintenant examiner où se situe la modélisation conceptuelle.

Considérons à nouveau le diagramme 2.3. La recherche empirique en sciences humaines présuppose que les hypothèses aient déjà été formulées en aval du processus de recherche. Il est des situations où les concepts existants, le paradigme existant, permettent de facilement formuler les hypothèses. Par contre, dans d'autres situations spécifiques, les concepts existants sont insuffisants. Dans ces circonstances, le chercheur doit alors se concentrer sur l'étape de réflexion inductive afin de modifier les concepts existants ou d'en élaborer de nouveaux. C'est là ce que nous appelons la « modélisation conceptuelle ».

⁴⁵ CHEVALLIER: *Administration*, p. 280-1.

Non seulement cette étape de modélisation conceptuelle fait-elle partie intégrante de la méthode scientifique, mais de plus, elle est un pré-requis *sine qua non* à toute recherche empirique. Dans les multiples cas où cette étape passe sous silence, c'est qu'elle est implicite et que l'état des concepts permet au chercheur de facilement formuler ses hypothèses. Mais cette étape de modélisation doit à d'autres moments être mise au jour de façon explicite; le chercheur doit activement créer les concepts manquants afin d'aboutir à des hypothèses. Albert Einstein souligne le caractère essentiel de cette étape:

La science [...] est une création de l'esprit humain au moyen d'idées et de concepts librement inventés. Les théories physiques essaient de former une image de la réalité et de la rattacher au vaste monde des impressions sensibles. Ainsi, nos constructions mentales se justifient seulement si, et de quelle façon, nos théories forment un tel lien ⁴⁶. (nous soulignons)

Selon Einstein, le chercheur scientifique est un « créateur », un « libre inventeur de concepts », un architecte de « constructions mentales »; en d'autres termes, le chercheur scientifique s'adonne à la modélisation conceptuelle.

Louis de Broglie, Nobel de physique de 1929 qui a synthétisé les théories ondulatoire et corpusculaire, constate lui aussi que:

L'expérimentateur doit donc, avant d'entreprendre son travail, se livrer à un effort de l'imagination où, combinant les prévisions suggérées par la théorie et les ressources fournies par la technique des laboratoires, il fait le plan de son expérience et invente ou perfectionne la méthode qu'il va employer. Et voilà pourquoi la découverte expérimentale, au moins dans la science affinée de nos jours, a pour condition l'activité créatrice de notre pensée et possède par là-même les caractères d'une invention. Faisant nécessairement intervenir dans sa préparation et dans son interprétation l'imagination guidée et contrôlée par la raison, elle est loin d'être une passive constatation et porte la marque de notre activité spirituelle. ⁴⁷

Selon de Broglie, l'expérimentateur est aussi un « créateur » et un « inventeur », qui utilise « l'imagination théorique guidée et contrôlée par la raison »; il voit l'expérimentateur, lui aussi, comme un modélisateur conceptuel. Il apparaît donc clairement que la modélisation conceptuelle est au cœur même de la méthode scientifique; elle est une « condition de la découverte expérimentale », elle fait partie intégrante du processus en étant soit implicite, soit explicite.

⁴⁶ EINSTEIN, Albert; *L'évolution des idées en physique*, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 363.

⁴⁷ deBROGLIE, Louis; *Continu et discontinu en physique moderne*, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 364.

Or nous allons, dans la présente thèse, générer un « modèle modifié » de MS en ayant recours d'une part à la modélisation conceptuelle, et d'autre part en excluant la recherche empirique à cette étape-ci. Notre thèse s'inscrit donc pleinement et intégralement dans la méthode scientifique hypothético-déductive, telle qu'elle s'applique en sciences expérimentales et, par voie de nécessité, en sciences administratives, branche des sciences sociales.

2.3 Problème épistémologique

Jusqu'ici, nous avons présupposé que l'administration était classifiée comme une science administrative faisant partie des sciences sociales. Mais cette présupposition procède d'un courant de pensée empiriste qui ne fait pas l'unanimité. En fait, la discipline administrative est aux prises avec des tensions interne concernant sa nature:

Cette effervescence [de la science administrative], qui dénote une incontestable vitalité et permet un enrichissement constant, a toutefois pour contrepartie l'éclatement de la science administrative, divisée en courants multiples, écartelée entre des conceptions opposées. Longtemps assimilée à l'art de bien administrer, et considérée comme une science appliquée regroupant l'ensemble des connaissances concrètes nécessaires à l'administrateur, la science administrative tend aujourd'hui à se définir comme une science sociale poursuivant la connaissance désintéressée et théorique des phénomènes administratifs, sans que toute trace de la conception antérieure ait été pour autant effacée. [...] L'élargissement du champ scientifique recouvert par la science administrative, s'il se révèle, à terme, positif, se traduit pour l'instant par la coexistence en son sein de courants parallèles qui s'ignorent et se développent de façon autonome; ⁴⁸

On peut distinguer dans la discipline administrative trois courants principaux: i) juridico-politique, ii) gestilogique, et iii) sociologique⁴⁹. Nous avons déjà situé le courant sociologique dans les sections précédentes. Situons maintenant de façon succincte les deux autres courants. Le courant juridico-politique se réclame d'une tradition séculaire européenne; il est très lié à l'administration publique au sens français du terme, c'est-à-dire à ce que l'on entend chez nous par la fonction exécutive du gouvernement. Ce courant propose une discipline administrative normative fondée sur le raisonnement déductif.

Le courant gestilogique est essentiellement pragmatique: il assimile l'administration à la gestion. Il cherche à découvrir et à mettre en oeuvre les méthodes les plus rationnelles et les plus efficaces d'organisation en vue d'accomplir dans des conditions optimales une

⁴⁸ CHEVALLIER; *Administration*, p. 279.

⁴⁹ CHEVALLIER; *Administration*, p. 280.

tâche donnée. C'est la tradition américaine du *business management* que nous avons héritée de Taylor et de Fayol, et qui « concourt à donner aux théories du management l'apparence d'une connaissance scientifiquement élaborée »⁵⁰.

La tension interne créée par la présence des trois courants au sein de la discipline administrative se joue sur deux axes: l'objet de la discipline et les méthodes qu'elle devrait employer. En effet, son objet est-il de prescrire normativement, de s'auto-optimiser, ou encore de s'auto-étudier -plus ou moins objectivement en tant que phénomène social ? Quelles seront les méthodes employées: raisonnement normatif juridico-politique, techniques d'optimisation du type « civil engineering », ou encore recherche empirique fondée sur la statistique ? Il s'agit là d'une problématique essentiellement épistémologique:

L'épistémologie ou la théorie générale de la connaissance s'applique à déterminer, d'une manière générale, la nature, la valeur et les méthodes de la connaissance humaine: elle constitue donc une « critique générale » du savoir. Dans le prolongement de l'épistémologie, la critique des sciences s'efforce de résoudre ces mêmes questions dans les différents domaines de la recherche scientifique: c'est ainsi que la critique de la physique vise à déterminer la nature, les méthodes et la portée de la connaissance physique.⁵¹ (nous soulignons)

Une telle critique de la science administrative s'impose, et dans les meilleurs délais:

*L'essor de la science administrative et sa reconnaissance comme science sociale à part entière sont **hypothéqués** pour l'instant par l'**incertitude** qui s'attache à la définition de son objet et par l'absence d'une réflexion épistémologique approfondie sur la visée et les **méthodes** de cette discipline ⁵² (nous soulignons)*

Certaines considérations interviendraient dans une démarche épistémologique ayant pour objet la discipline administrative:

*La définition d'une épistémologie rigoureuse. Cette exigence revêt un double aspect. Elle implique d'abord une claire conscience des obstacles auxquels se heurte la connaissance scientifique des phénomènes administratifs: la sacralisation de l'État [...] le pragmatisme, qui, en enfermant les recherches dans un cadre prédéterminé et en leur assignant un objectif utilitaire, risque d'en fausser les résultats [...] l'empirisme, également, qui cantonne la science administrative dans des monographies détaillées mais peu fécondes parce que purement descriptives, **alors que cette discipline ne saurait se passer du support de la théorie, tant comme instrument heuristique que pour parvenir au stade de l'explication.** ⁵³ (nous soulignons)*

50 CHEVALLIER; *Administration*, p. 280.

51 SIMARD, Émile; *La nature et la portée de la méthode scientifique*, Vrin-Laval, Paris-Québec, 1958, p. 18.

52 CHEVALLIER; *Administration*, p. 280.

53 CHEVALLIER; *Administration*, p. 281.

L'objet de notre thèse n'est évidemment pas de régler, ni même de tenter de régler, cette problématique épistémologique. Cependant, nous croyons utile de passer par ce terrain parce que cela nous permet de dégager des conclusions intéressantes.

En effet, cette problématique épistémologique procède d'un constat: la discipline administrative participe, dans la réalité, d'objets et de méthodes qui appartiennent en propre à d'autres champs disciplinaires. On a vu la notion de recherche empirique, le propre de la science expérimentale. Mais il y a aussi la question des prescriptions normatives qui, elles, sont le propre du droit entendu dans son sens le plus large. Ces prescriptions normatives elles-mêmes sont élaborées en s'appuyant non pas sur l'empirisme, mais sur le raisonnement déductif, lui-même étant le propre de la philosophie.

On voit donc que la « discipline administrative » s'appuie sur d'autres disciplines; plus encore, *on voit qu'il est à peu près impossible que la science administrative ne s'appuie pas sur d'autres disciplines*. Et en poussant l'analyse épistémologique à son terme, concluerait-on que cette soi-disant « discipline administrative » n'est en réalité nulle autre chose que la « discipline trans-disciplinaire » ?

Mais avant même que des penseurs se rendent à ce terme, il apparaît clairement évident que le chercheur, l'administrateur, le gestionnaire, le manager contemporains doivent aborder leurs travaux respectifs avec une perspective *transdisciplinaire*.

Chapitre 3

Le management transdisciplinaire

Dans le présent chapitre, nous proposerons une solution au problème épistémologique au moyen de la notion de transdisciplinarité. Après avoir défini la transdisciplinarité en management, nous en ferons une expérience d'application concrète. Nous utiliserons la méthode des connaissances *delta* pour valider la transdisciplinarité du management. Nous testerons la définition que nous aurons formulée en l'appliquant à deux situations de faits provenant de mandats de consultation qui sont, eux, nettement transdisciplinaires. Les résultats montreront que le management est naturellement transdisciplinaire, et nous proposerons un cadre pour la recherche future dans ce domaine particulier. La transdisciplinarité du management augmente en proportion directe avec le niveau hiérarchique dans l'entreprise. Nous émettons des prévisions des résultats qui seront éventuellement obtenus par les chercheurs empiristes lorsque ceux-ci mesureront la transdisciplinarité sur le terrain.

3.1 La transdisciplinarité du management

Parmi l'ensemble des termes dont on se sert aujourd'hui pour désigner cette notion: « quelque chose de plus compréhensif qu'une seule discipline », le terme *transdisciplinaire* est celui qui semble le moins utilisé. On voit beaucoup plus souvent les trois autres termes: interdisciplinaire, multidisciplinaire et pluridisciplinaire.

Toutes ces préoccupations concernant les échanges souhaitables entre disciplines ont déjà donné lieu à une terminologie abondante mais pas toujours très précise, ce qui risque d'entraîner certaines confusions. On a parlé de multidisciplinarité, de pluridisciplinarité, d'interdisciplinarité, de transdisciplinarité pour tenter de rendre compte de la nature et de la profondeur des interconnexions possibles. Mais cette variété de termes semble assez superflue dans l'état actuel des choses, c'est-à-dire tant que n'ont pas été davantage approfondies les multiples questions que posent ces interconnexions.⁵⁴

Nous sommes d'accord avec Delattre en ce que deux de ces termes sont synonymes; un seul des deux devrait par conséquent passer dans l'usage. En ce qui concerne la transdisciplinarité, nous proposons en fait d'approfondir davantage la question, suivant

⁵⁴ DELATTRE, Pierre; *Recherches interdisciplinaires*, in *ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS* p. 433.

ainsi son invitation. Delattre écarte ensuite deux termes: *multi* et *trans*, puis propose des définitions pour les deux autres.⁵⁵

Pluridisciplinarité: une association de disciplines qui concourent à une réalisation commune, mais sans que chaque discipline ait à modifier sensiblement sa propre vision des choses et ses propres méthodes. Toute réalisation technique mettant en jeu des corps de métiers divers correspond en fait à une entreprise pluridisciplinaire.

Interdisciplinarité: Élaboration d'un formalisme suffisamment général et précis pour permettre d'exprimer dans un langage unique les concepts, les préoccupations, les contributions d'un nombre plus ou moins grand de disciplines qui, autrement, restent cloisonnées dans leurs jargons respectifs. Il en est ainsi, par exemple, de l'usage quelque peu métaphorique du concept d'énergie en psychologie, de celui d'information en biologie ou encore celui de structure dans les domaines les plus variés.

Les recherches interdisciplinaires se fondent en grande partie sur la notion de système. Le système, défini comme un « ensemble quelconque d'éléments qui interagissent entre eux ou avec le monde extérieur », constitue un « *substratum* commun à une grande variété de phénomènes, ce qui ouvre la voie à une approche unifiée des diverses disciplines »⁵⁶

L'usage reçu de ces quatre termes est confirmé par les dictionnaires français et anglais de langue générale, non spécialisés. Le tableau 3.1 présente les définitions.

En français, la notion de multi(pluri)disciplinarité d'une part, et celle d'interdisciplinarité d'autre part, paraissent assez bien circonscrites et définies: multi(pluri)- pour *beaucoup*, *plusieurs* disciplines, et inter- pour *l'intersection* entre les disciplines, en accord avec les étymologies latines des adjectifs *multus*, *plus/plurimus* et de l'adverbe *inter*. Les définitions anglaises semblent demeurer plus vagues et ne précisent pas cette notion d'intersection entre les disciplines. La notion de transdisciplinarité tranche nettement sur les trois autres par un caractère dynamique de traversée de frontières, en accord avec l'étymologie latine de l'adverbe *trans*.

55 extraits de DELATTRE; *Recherches interdisciplinaires* p. 433-4.
56 extraits de DELATTRE; *Recherches interdisciplinaires* p. 434.

Tableau 3.1
Définitions du langage courant
inter-, multi-, pluri- et trans- disciplinarité

	INTER disciplina[-ire/-ry]	MULTI disciplina[-ire/-ry]	PLURI disciplina[-ire/-ry]	TRANS disciplina[-ire/-ry]
1	av. 1959. Qui concerne plusieurs disciplines, plusieurs sciences à la fois.	1960. (plus rare que pluridisciplinaire). Qui concerne plusieurs disciplines, plusieurs sciences ou techniques à la fois.	1966. Qui concerne plusieurs disciplines ou domaines de recherche.	1970. Qui traverse les frontières (considérées comme artificielles) entre disciplines. rem. Le mot est senti comme désignant une notion plus dynamique que interdisciplinaire.
2	av. 1959. Relatif à plusieurs disciplines, à plusieurs branches de la science agissant en commun.	mi XXe. Qui concerne plusieurs disciplines ou spécialités.	1966. Qui concerne plusieurs disciplines ou domaines de recherche.	1970. Qui traverse les frontières entre disciplines.
3	Qui établit des relations entre plusieurs sciences.	Qui intéresse simultanément plusieurs sciences.	Qui intéresse simultanément plusieurs sciences.	(pas de définition)
4	Involving two or more academic disciplines.	Of or relating to the study of one topic, involving several subject disciplines.	(pas de définition)	(pas de définition)
5	1937. Involving two or more academic, scientific, or artistic disciplines.	(pas de définition)	(pas de définition)	(pas de définition)
6	Of or pertaining to two or more disciplines or branches of learning; contributing to or benefiting from two or more disciplines	Combining many academic approaches, fields, or methods.	(pas de définition)	Of or pertaining to more than one discipline or branch of learning; interdisciplinary.

Légende:

1. **Grand Robert**
2. **Petit Robert**
3. **Larousse**
4. **Collins**
5. **Webster's**
6. **Oxford**

Dans l'usage didactique, nous avons recensé transdisciplinarité dans un seul article de périodique académique⁵⁷. Nous avons parcouru la base de données Wilson's Business Abstracts; le terme transdisciplinarité n'y apparaît pas. L'article que nous avons trouvé est répertorié dans les Sociological Abstracts. L'usage le plus répandu du terme transdisciplinarité se retrouve dans le champ disciplinaire de l'éducation de l'enfance.

La notion de traverse géographique véhiculée par le terme transdisciplinaire est très bien rendue par Paquet (1993): « the art of trespassing »⁵⁸. En effet, la notion anglaise de *trespass* en common law a une extension extrêmement large. La définition de base est la suivante:

TRESPASS An unlawful interference with one's person, property, or rights. [...] Any unauthorized intrusion or invasion of private premises or land of another. [...] An unlawful and serious interference with the possessory rights of another to personal property ⁵⁹.

On voit que la notion de *trespass* comprend le concept de traversée géographique, d'intrusion sur le terrain d'autrui, donc hors du terrain où le *trespasser* se tient légitimement. Tout aussi intéressante est l'extension du terme *trespass* à une invasion, ou une interférence avec les droits d'autrui. C'est ce sens abstrait d'intrusion que veut rendre le terme transdisciplinarité. Invasion de quoi? des méthodes et concepts des autres disciplines, donc des choses sur lesquelles ces autres disciplines prétendent - à tort ou à raison - exercer des droits de propriété, des droits d'éviction. Paquet (1993) rend cette notion d'invasion au moyen de plusieurs termes: *transdisciplinarité*, *rationalité transversale*, *transversal rationality*, *issue-oriented transdisciplinary units*, *transdisciplinary structure*, *raison transversale*, et enfin *sciences transversales*⁶⁰.

Paquet (1993) définit le terme « sciences transversales » par rapport à la doctrine traditionnelle, c'est-à-dire le positivisme scientifique fondé sur la méthode empirique. Les sciences transversales⁶¹ sont celles qui,

57 NILAKANT, V.; *Transdisciplinary approach to a Theory of Performance in Organizations, Human Systems Management*, 13 (1994) 41-48.

58 PAQUET, Gilles; *Sciences transversales et savoirs d'expérience: the art of trespassing, supra.*

59 *Black's Law Dictionary* p. 1502-3.

60 PAQUET; *Sciences transversales et savoirs d'expérience: the art of trespassing, supra.* p. 2,3,10 et 12.

61 Nous reformulons partiellement la définition à partir de PAQUET; *Sciences transversales et savoirs d'expérience: the art of trespassing, supra.* p. 2 et 3, selon la méthode de DUBUC, *infra.*

sans prétendre remplacer ce savoir parcellisé, l'enrichit substantiellement de deux façons: 1^o en réintégrant ce que seule l'expérience peut vraiment apporter, 2^o en suggérant des ligatures inédites, capables d'articuler des phénomènes paraissant de prime abord n'avoir rien en commun, des cohérences extensives et ouvertes, verticales, horizontales, diagonales qui s'ajustent mal au compartimentage des spécialisations.

Cette définition paraît intuitivement s'appliquer par extension à la fois à la notion de transdisciplinarité et à celle de transversalité, dans le sens où son auteur les utilisent pour développer son argument. C'est une définition *téléologique*: elle définit les concepts en en donnant la finalité⁶². Que sont la transdisciplinarité et la transversalité? Ce sont ces choses qui ont pour finalité d'enrichir le positivisme. Comment parviennent-elles à cette finalité? En réintégrant l'expérience et en suggérant des ligatures inédites.

Cette définition est très attrayante au plan intuitif parce qu'elle permet une interprétation très large des termes définis. Elle est aussi très efficace au plan rhétorique parce qu'elle n'est pas neutre, elle est au contraire chargée d'un sens de *purpose*, qui interpelle son audience et suscite un engagement sur la voie du changement. Il faut donc continuer à utiliser cette définition dans tous les contextes où elle peut être utile, notamment dans les conférences.

Cette définition, par contre, est difficile à opérationnaliser dans le domaine du management. Que sont la transversalité et la transdisciplinarité dans la discipline administrative? Elles sont: « ce qui enrichit la science administrative parcellisée, en y réintégrant l'expérience et en suggérant des ligatures inédites ». Mais comment le manager ou le chercheur font-ils, dans la réalité, pour enrichir, réintégrer et suggérer? Réponse: en utilisant la rationalité transversale, en structurant leurs méthodes de manière transdisciplinaire! C'est vrai; mais on voit qu'il faudrait élaborer ces notions plus avant.

Nous proposons d'opérationnaliser la notion de transdisciplinarité en management en ayant recours au procédé suivant. Tout d'abord, nous emprunterons à une autre discipline, la philosophie, une méthode alternative de définition. Ensuite, pour mettre au point cette définition alternative, nous suspendrons l'usage de la méthode cognitive *gamma* et nous nous servirons de la méthode cognitive *delta*.

62

La définition par la finalité est une méthode extrêmement courante en droit. Voici un exemple parmi la multitude: Qu'est-ce qu'une arme? C'est ce qui est conçu pour tuer, blesser, menacer ou intimider quelqu'un: Code criminel, L.R.C. 1985, c. C-46, art. 2. L'appellation « définition téléologique » correspond à la définition par la finalité dans Centre d'études du lexique; *La définition*, Larousse, Paris, 1990, p. 240.

La philosophie, et plus précisément l'une de ses branches: la logique formelle classique, ne connaît pas la notion de « définition téléologique ». Elle classifierait ce type de définition comme une « définition descriptive accidentelle »⁶³. En effet, la finalité d'une chose est pour le logicien un accident, une caractéristique variable de la chose. Un accident est non-exclusif et, par conséquent, non essentiel.

Le logicien testerait notre définition téléologique au moyen du polysyllogisme progressif que voici: on propose que « les sciences transversales sont celles qui ont pour finalité d'enrichir le positivisme ». Cette finalité est-elle exclusive? Y a-t-il autre chose qui pourrait avoir pour finalité d'enrichir le positivisme? Oui, par exemple: l'éthique, la morale, etc. Donc, cette finalité est non-exclusive et par conséquent est un accident du concept que l'on tente de définir. Une définition par accident ne porte pas sur l'essence; « l'essence est invariable: c'est l'ensemble des caractères permanents qui demeurent intacts au milieu des changements accidentels »⁶⁴. La définition essentielle⁶⁵ *per genus et differentiam*⁶⁶ est, selon les logiciens, celle que l'on doit tenter d'élaborer dans tous les cas où cela est possible: « La règle a été énoncée par Aristote, mais il n'est pas toujours possible de tout définir de cette façon »⁶⁷. Nous tenterons donc de satisfaire aux critères stricts des logiciens en élaborant pour la transdisciplinarité une définition essentielle *per genus et differentiam*⁶⁸.

D'autre part, nous nous servirons de la méthode cognitive delta pour élaborer cette définition. Les étapes du processus sont présentées de façon concise par Gélénier (1991)⁶⁹:

63 CHÉNIQUE *Éléments de logique classique*, (1975) p. 118.

64 CHÉNIQUE *Éléments de logique classique*, (1975) p. 117.

65 GARDEIL, H; *Initiation à la philosophie de s. Thomas d'Aquin*, Cerf, Paris, 1958, p. 73

66 *per genus et differentiam*: au moyen du genre prochain et de la différence spécifique. COPI, Irving; COHEN, Carl; *Introduction to Logic*, 4th Ed., Macmillan, New York, 1990, p. 148.

67 CHÉNIQUE *Éléments de logique classique*, (1975) p. 117.

68 Et qui sera aussi conforme, autant que possible, aux autres exigences formelles qu'imposent les logiciens à toute définition; voir généralement supra CHÉNIQUE, GARDEIL, COPI-COHEN.

69 PAQUET, Gilles; GÉLINIER, Octave; *Le management en crise, pour une formation proche de l'action*, Economica, Paris, 1991, p. 105. Nous synthétisons le passage en question.

Règle générale (Gélinier 91): l'utilisateur de la méthode cognitive *delta* se distingue surtout par sa capacité à trouver des solutions pour l'action dans une configuration inédite de circonstances et de buts.

Application dans la présente thèse: nous sommes ici en présence d'une telle configuration inédite, une situation nouvelle, savoir: mettre au point une définition essentielle *per genus et differentiam* de la transdisciplinarité.

1ère étape (Gélinier 91): percevoir et structurer les symptômes significatifs de la situation particulière.

Application dans la présente thèse: nous avons complété cette étape dans les paragraphes précédents. Les symptômes sont la difficulté d'opérationnalisation de la définition téléologique, et une certaine critique anticipée de la part de divers académiciens, notamment les logiciens, et de la part de divers praticiens.

2e étape (Gélinier 91): recourir à la théorie des méthodes cognitives *alpha*, *bêta* ou *gamma* pertinentes afin d'analyser, modéliser, simuler si possible.

Application dans la présente thèse: nous avons complété cette étape dans les paragraphes précédents. Nous avons recouru à de la théorie *alpha*: la philosophie.

3e étape (Gélinier 91): « faire retour au concret et puiser dans son expérience et son imagination une approche nouvelle, ou une variante des solutions classiques [...] »⁷⁰

En d'autres termes, s'il faut puiser dans son expérience et son imagination, il faut créer. Nous sommes de retour, à cette troisième étape de la méthode cognitive *delta*, à quelque chose qui se rapproche beaucoup de la modélisation conceptuelle dont nous avons traité ci-devant.

Application dans la présente thèse: nous procédons maintenant à la création de la solution: la définition recherchée

Tableau 3.1.1
Définition per genus et differentiam
Definiendum: transdisciplinarité

S'entend de « transdisciplinarité »:

L'art d'exploiter les
| méthodes
| concepts
| résultats
de toute combinaison de disciplines,
au moyen d'une application
| réelle
| ou
| analogique,
de façon
| analytique
| ou
| synthétique.

En ce qui concerne la notion de transdisciplinarité en management, nous n'avons qu'à ajouter à la définition générale deux facteurs caractéristiques de la discipline: l'efficacité et l'efficience. L'efficience, c'est faire la bonne chose, et l'efficacité, c'est la bien faire⁷¹. Nous opérationnaliserons cela en dérivant deux implications spécifiques au management, de la façon suivante:

efficience $\Rightarrow$ l'atteinte d'un résultat managériel⁷², et
efficacité $\Rightarrow$ l'optimisation du procédé.

⁷¹ PAQUET-GELINIER; *Le management en crise* (1991) p. 29.

⁷² Nous sommes contraint, faute de signifiant adéquat, à créer ce calque de l'anglais *managerial*, qui a exactement le sens voulu: of or relating to the functions, responsibilities or position of management.

Nous définissons « managériel » comme suit: « relatif aux fonctions, aux responsabilités, ou à la position du management ». De plus, nous posons en principe que les responsabilités du management sont de maximiser la valeur présente nette actualisée (*discounted net present value*) du capital-actions sous réserve de contraintes spécifiques⁷³.

Quant à l'optimisation, nous la définissons ici comme « la recherche de la meilleure des meilleures solutions par l'entremise de la maximisation ou de la minimisation de fonctions objectives⁷⁴ quantitatives ou qualitatives⁷⁵ »; une telle optimisation a été désignée par la locution « *optimum optimorum* »⁷⁶.

On voit que ces deux implications sont spécifiques au management. Ni l'art, ni la science, ni la religion par exemple, ne peuvent se voir attribuer un objectif d'efficience impliquant une maximisation de la VPNA ou l'utilité des commettants; dans certains cas c'est en fait le contraire qui se produit. La même conclusion s'applique à l'optimisation. Ni l'art ni la philosophie ne recherchent la solution optimale; le droit non plus: en droit, la solution n'a pas besoin d'être optimale mais seulement marginalement au dessus du seuil de tolérance sociale. Quant à la religion, elle procède d'un système unitaire dont l'une des prémisses est la notion d'unicité de solution: il n'y a donc pas d'optimisation.

Puisque les deux implications sont spécifiques au management, elles peuvent à bon droit constituer la différence spécifique, la *differentiam* de la définition. Le *genus* nous provient de la définition générale de transdisciplinarité élaborée ci-devant. Nous nommerons la notion de transdisciplinarité en administration: « management transdisciplinaire ».

73 Ou plutôt de maximiser l'utilité des dépositaires d'enjeux (stakeholders) ou des commettants (principals), ce qui rend la définition plus compréhensive en englobant les organisations à but non lucratif tout autant que les organisations à profit.

74 McGUIGAN, James; MOYER, Charles; *Managerial Economics*, 5th Ed., West, St. Paul, 1989, p. 93-4

75 Exemple de fonction qualitative: l'utilité subjective d'un activiste syndicaliste comme variable dépendante de la tension dans les relations de travail. Voir aussi PEARCE, D.; *MIT Dictionary of Economics*, 4th Ed., MIT, Cambridge, 1992, p. 445.

76 *MIT Dictionary of Economics* p. 316.

3.2 Management transdisciplinaire appliqué

Nous pouvons maintenant appliquer notre définition opérationnalisée du management transdisciplinaire à des situations de fait concrètes. Cela nous permettra d'en évaluer la cohérence interne. Au lieu de créer de telles situations de fait hypothétiques, ou encore de les obtenir de *casebooks*, nous utiliserons la méthode cognitive *delta*. Cette méthode est décrite comme suite par Paquet (1991)⁷⁷:

Pourtant, le savoir peut évoluer de bien d'autres façons. Il peut émaner de la réflexion-dans-l'action [...] La réflexion dans l'action assure l'adaptation des compétences aux problèmes, crée de nouvelles connaissances. C'est dans la pratique de son travail que le professionnel produit du savoir. La connaissance de type delta [...] procède d'une réflexion dans et sur l'expérience [...] Le nouveau savoir s'acquiert dans l'action.

Gélinier (1991) ajoute que cette méthode *delta* invite le chercheur à « puiser dans son expérience »⁷⁸. Puisqu'il s'agit sans doute ici de la première thèse dans laquelle on a explicitement recours à la méthode cognitive *delta*, un *caveat* méthodologique s'impose à cette étape-ci. En effet, la méthode cognitive *delta* nous invite à exposer de la connaissance *delta*, c'est-à-dire à présenter et à utiliser de l'expérience personnelle de façon explicite dans notre propre thèse. Or, Démosthène a dit: « Parler de soi-même est un moyen [qui] me paraît à moi de si mauvais goût et si indiscret qu'en me voyant contraint d'en user, j'hésite. » et Plutarque: « On évitera avec soin de se louer soi-même, à moins qu'il n'en doive résulter un grand avantage pour nous ou pour ceux qui nous écoutent »⁷⁹.

Le *caveat* méthodologique peut être résolu de la façon suivante. Nous posons en principe que la connaissance *delta* constitue un ensemble de données empiriques qui est en relation d'équipollence avec tout ensemble de données générées par la méthode *gamma*⁸⁰. Ce principe nous permet de contourner la question de l'équivalence entre les connaissances *delta* et *gamma*, donc d'éviter toute la problématique du jugement de valeur⁸¹. Or, le fait qu'un chercheur publie du savoir *gamma* qu'il a lui-même généré par ses propres activités

77 PAQUET-GELINIER; *Le management en crise* (1991) p. 25.

78 PAQUET-GELINIER; *Le management en crise* (1991) p. 105.

79 PERELMAN, Chaïm; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie; *Traité de l'argumentation*, 5e éd., Université de Bruxelles, 1992, p. 372.

80 Pour une application de la relation d'équipollence, voir par exemple DUBARLE, Dominique; *Logos et formalisation du langage*, Klincksieck, Paris, 1977, p. 39. Nous rappelons l'étymologie d'« équipollence »: *æquipollentia* ← *æque pollentia*: « de la même puissance ». Remarquons qu'« équipotence » serait de nos jours plus près de la notion requise, mais c'est un néologisme.

81 C'est-à-dire qu'on n'argumente pas à propos de la valeur respective des connaissances, mais plutôt à propos de leur puissance: puissance à expliquer des phénomènes, à résoudre des problèmes, etc.

se justifie au plan éthique. Donc, le fait qu'un praticien publie du savoir *delta* qu'il a lui-même généré par ses propres activités se justifie, tout autant, au plan éthique.

Par conséquent, en ayant recours à la méthode cognitive *delta*, nous nous servons d'éléments d'expérience personnelle puisés dans certains mandats de consultation en management que nous avons complétés.

Notre propos est maintenant d'évaluer la cohérence interne de la définition suivante:

MANAGEMENT TRANSDISCIPLINAIRE. *loc. m.* (1996; de *trans* et *disciplinaire*). ♦ 1^o *Didact.* Art de l'exploitation optimisée des méthodes, concepts ou résultats de toute combinaison de disciplines, au moyen d'une application réelle ou analogique, selon un mode analytique ou synthétique, afin d'atteindre un résultat managériel.

3.2.1 Évaluation avec l'ensemble de données empiriques *delta* No 1

Mandat de consultation en management: Le client, petit syndicat d'employés dans la fonction publique (1100 membres, système de la navigation aérienne), cherchait à obtenir une augmentation salariale majeure⁸². Nous étions chargé d'élaborer un plan stratégique pour le processus élargi de négociation collective dans un contexte politique⁸³. Nous étions aussi chargé d'assurer un soutien à l'exécutif et de mettre en oeuvre plusieurs éléments du plan⁸⁴.

82 Pour l'historique, voir DENIS, Carl; *Rapport d'enquête sur l'évolution des salaires des contrôleurs aériens de Baie-Comeau et des spécialistes de l'information de vol de Mont-Joli*, Ottawa, chez l'auteur/ACPER, 1988.

83 HOWARD, Frank; "Political caprice" erodes equal pay-work program, *The Ottawa Citizen*, Ottawa, 11 mai 1988; la chronique fait une recension du *Rapport d'enquête*, *supra*.

84 Un document de soutien à la négociation a été publié: DENIS, Carl; *Transport Canada's RO Group Problem: A Case of Systemic Discrimination?*, Ottawa, Éditions Trivium, 1989.

Tableau 3.2 Analyse de la transdisciplinarité Projet de négociation stratégique (« Systemic Discrimination »)					
Discipline	Élément utilisé			Appl.	Mode
	Méthodes	Concepts	Résultats		
Administration générale	Planification stratégique			Réelle	Analyt Synth.
Administration publique	PEMS (PPBS)			Analog	Synth.
Droit		Équité salariale		Analog	Synth.
Droit		Discrimination systémique		Réelle	Synth.
Economie	Statistique ANOVA			Réelle	Analyt
Economie	Analyse coûts-bénéfices			Réelle	Analyt
Economie		Offre et demande main-d'oeuvre		Réelle	Synth.
Gestion des opérations	Cheminement critique			Réelle	Analyt
Gestion des Ressources Humaines	Évaluation des emplois			Réelle	Analyt
Gestion des Ressources humaines			Planification des R.H. - étude fédérale	Analog	Synth.
Marketing	Techniques de relations publiques			Réelle	Synth.
Psychologie	Statistique Test Scheffé		Étude de stress SPI	Réelle	Analyt Synth.
Psychologie			Études de stress américaines (FAA)	Réelle Analog	Synth.
Relations industrielles	Négociation			Réelle	Analyt Synth.
Sciences politiques		Validation externe	Résultats de la validation	Réelle	Synth.
Sociologie	Statistique ANOVA			Réelle	Analyt

Le tableau 3.2 présente la combinaison d'éléments de disciplines utilisées dans le cadre de ce projet. Notons les quelques faits saillants suivants.

- ◆ Nous avons adapté la méthode de planification stratégique au processus de négociation collective: analyse de l'environnement, des ressources du client, de la position compétitive de l'unité de négociation.
- ◆ Nous avons utilisé la statistique pour 1^o effectuer les comparaisons salariales et 2^o mener une enquête psychométrique de stress sur le terrain⁸⁵.
- ◆ Nous avons combiné l'analyse traditionnelle de type PEMS avec la méthodologie - nouvellement émergée à l'époque - de l'analyse des emplois (*job evaluation*).
- ◆ Nous avons conçu et mis en oeuvre un programme exhaustif de communications-marketing, à grand déploiement compte tenu du milieu, qui comprenait la publication d'un rapport de qualité commerciale, des rencontres de lobbying avec présentation audio-visuelle sur diapositives et distribution d'un vidéo corporatif spécialement conçu et tourné pour les membres du syndicat.
- ◆ Le programme comprenait aussi une validation externe de nos résultats, prévue stratégiquement afin de neutraliser une critique destructive pré-anticipée à l'étape de l'élaboration de la stratégie.
- ◆ Nous avons fait la synthèse des concepts d'offre et de demande de main d'oeuvre en relation avec la notion d'équité salariale. Puisqu'il s'agissait d'un groupe mâle, nous ne pouvions pas invoquer la discrimination salariale fondée sur le sexe, en vogue à l'époque. Ceci a mené à l'utilisation avant-gardiste, à l'époque, du concept de discrimination systémique.
- ◆ Nous avons eu recours aux résultats d'études américaines portant sur le stress chez des groupes identiques et comparables, combinée à notre propre étude empirique canadienne.

85 DENIS, Carl; *Le stéréotype du stress des contrôleurs de l'air: une investigation psychométrique à l'aide de l'Indice de propension au stress - IPS*, Hull, chez l'auteur, avril 1988. Nous avons publié les résultats dans *A Case of Systemic Discrimination*, supra, aux pp. 2, 5 et 6. L'étude empirique elle-même est demeurée non publiée; cela faisait en fait partie de la stratégie. Pour les fins de la présente thèse, l'étude empirique est disponible au besoin chez l'auteur.

Enfin, l'ensemble du processus était gouverné par un plan de mise en oeuvre qui ne figure évidemment pas dans le rapport publié. La mise en oeuvre était appuyée sur une adaptation de la méthode du *critical path* au processus traditionnel de négociation collective.

Évaluons maintenant le caractère opérationnel de notre définition du management transdisciplinaire.

1. « *L'art de l'exploitation optimisée ...*

Il s'agit bien d'un art: les choix que nous avons faits n'étaient dictés par aucune norme pré-établie. Ces choix sont des exemples typiques de mise en oeuvre en fonction de connaissance *delta*, procédant d'expérience et d'intuition. Ce n'est clairement pas une science ni une technique.

L'exploitation était optimisée: il ne s'agissait pas seulement que d'une bonne solution, par exemple une analyse salariale. Il s'agissait d'un groupe de meilleures solutions possibles qui ont maximisé l'utilité de tous les dépositaires d'enjeux et commettants. Ceci est attesté par les critères objectifs suivants: 1^o règlement à la table de négociation sans conflit ouvert, donc utilité de l'employeur et de l'exécutif syndical maximisée, 2^o résultat objectif du contrat de travail, en comparaison externe synchronique, 3^o satisfaction exprimée par les membres lors d'un sondage ultérieur. La solution était donc *optimum optimorum*.

2. ... *des méthodes, concepts ou résultats de toute combinaison de disciplines ...*

Nous avons montré qu'il y avait effectivement eu exploitation de 1^o méthodes, 2^o concepts et 3^o résultats, provenant de disciplines variées, donc qu'il y avait eu combinaison.

3. ... *au moyen d'une application réelle ou analogique ...*

Les deux moyens ont été mis à profit dans ce cas. Par exemple, les applications statistiques ont été réelles: les études ont effectivement eu lieu et les résultats ont servi d'input ailleurs dans le processus. Ensuite, il y a eu une application analogique principale: le concept d'équité salariale. Il était impossible à cette époque d'en faire une application réelle parce que le groupe n'était pas féminin: il était du mauvais sexe. Nous avons donc appliqué le concept par analogie.

4. ... selon un mode analytique ou synthétique ...

Les deux modes ont été utilisés. Dans le mode analytique, la méthode est utilisée en elle-même pour les résultats qu'elle donnera. C'est le cas par exemple des applications statistiques. Dans le mode synthétique, on cherche à unir un élément à un autre par certains liens. Par exemple, nous avons utilisé des éléments de la méthode gouvernementale PEMS/PPBS. Nous avons choisi cette méthode non pas parce que nous voulions en utiliser l'output; au contraire, nous voulions nous distancer de ses résultats. Nous nous en sommes servis pour faire le pont (*to bridge the gap*) entre les schèmes de pensée de l'employeur et les méthodes et notions nouvelles d'évaluation des emplois et d'équité salariale. C'était une application synthétique dont la fonction était surtout formative.

5. ... afin d'atteindre un résultat managériel.

Ce projet a engendré d'excellents résultats: dans un contexte de décroissance organisationnelle et de diminution des ressources, l'unité de négociation a notamment conclu un contrat qui, dans la réalité, se traduisait pour les syndiqués par une augmentation salariale de l'ordre de 15%, dans le contexte de 1989 où les autres groupes obtenaient 2 ou 3%. Ceci a été réalisé avec des augmentations salariales ordinaires sur trois ans, mais assorties de deux échelons supplémentaires par dessus l'échelle salariale de base, le premier étant rétroactif et le second prenant effet à la conclusion du contrat. Or, tous les intervenants savaient pertinemment que la presque totalité des employés de cette unité se trouvait déjà à l'échelon maximum, donc que ceux-ci bénéficieraient en bloc d'une augmentation massive. Par contre, les statistiques gouvernementales officielles indiquaient des augmentations salariales à peu près égales à celles des autres groupes.

Quant au résultat visé, il était bel et bien managériel: il fallait maximiser l'utilité des commettants (le syndicat en tant qu'organisation) et des dépositaires d'enjeux (les membres syndiqués). Au plan qualitatif, cette maximisation s'opérait au moyen d'une maximisation salariale, qui elle-même impliquait une maximisation des cotisations syndicales, donc du revenu total du syndicat.

Conclusion de l'évaluation avec ensemble de données No 1

La définition de management transdisciplinaire est opérationnelle, car elle permet de rendre compte du caractère transdisciplinaire du cas No 1. Elle est complète, elle comprend tous les critères requis pour rendre compte de la transdisciplinarité. Elle ne contient pas d'éléments superflus: en retrancher un élément lui ferait perdre de son pouvoir explicatif.

3.2.2 Évaluation avec l'ensemble de données empiriques delta No 2

Mandat de consultation: Le même client cherchait à protéger ses membres, à moyen et à long terme, contre les menaces suivantes: coupures budgétaires, réorganisations gouvernementales pour dégraissage organisationnel, privatisation du système de la navigation aérienne, prise de pouvoir par un syndicat rival plus puissant. Nous étions chargé d'élaborer un plan stratégique, et d'en diriger l'implémentation en tant que gérant de projet, assisté d'une équipe *pluridisciplinaire*⁸⁶.

⁸⁶ DENIS, Carl; *FSS Strategic Plan: A CAPRO Initiative to Increase Service to the Flying Public and to Save \$110 Million of Canadian Taxpayers' Money*, Ottawa, Éditions Trivium, 1990.

Tableau 3.3
Analyse de la transdisciplinarité
Projet FSS Strategic Plan

Discipline	Élément utilisé			Appl.	Mode
	<i>Méthodes</i>	<i>Concepts</i>	<i>Résultats</i>		
Administration générale	<i>Planification stratégique</i>			Réelle	Analyt Synth.
Administration générale		<i>Reconfiguration (Ré-ingénierie)</i>		Réelle	Synth.
Administration publique	<i>PEMS (PPBS)</i>			Analog	Synth.
Administration publique	<i>Least-Cost Analysis</i>			Réelle	Analyt
Administration publique		<i>Performance Measurement Indicators</i>		Réelle	Synth.
Administration publique			<i>Critères américains (FAA)</i>	Réelle	Analyt
Droit			<i>Etude de la responsabilité juridique</i>	Réelle	Synth.
Economie	<i>Statistique ANOVA</i>			Réelle	Analyt
Economie	<i>Analyse coûts-bénéfices</i>			Réelle	Analyt
Marketing	<i>Techniques de relations publiques</i>			Réelle	Synth.
Recherche opérationnelle		<i>Simulation et Transportation Model</i>		Analog	Synth.

Le tableau 3.3 présente la combinaison d'éléments de disciplines utilisés dans le cadre de ce projet; en voici quelques faits saillants.

- ◆ La formulation de la stratégie était de nature complexe, avec un environnement économique extrêmement incertain mais qui présentait toutefois des tendances prévisibles à moyen et à long terme. En outre, il y avait une grande quantité d'audiences dont il fallait maximiser l'utilité: membres du syndicat, administration gouvernementale (exécutif), législature déléguée (réglementation aérienne), utilisateurs du système (primaires: pilotes, secondaires: passagers), politiciens variés des trois paliers. Il y avait une compétition composée principalement d'un syndicat rival en compétition pour un même client (même service et même assiette budgétaire décroissante) et ayant lui-même une stratégie d'intégration à l'endroit de notre client, et de l'Alliance de la Fonction publique, union-mère de laquelle notre client s'était sevré quelques années auparavant. Il y avait aussi d'autres audiences qui disposaient d'un pouvoir d'influence marqué: notamment les associations de pilotes et de transporteurs aériens, de même que les chambres de commerce.
- ◆ La stratégie acceptée par le client était de prendre de l'expansion, aux dépens du groupe rival, en remplaçant ce dernier à certains aéroports. Il s'agissait donc d'une stratégie compétitive d'accroissement de la part de marché.
- ◆ Notre client, en tant que syndicat, n'avait pas le pouvoir efficace de mettre en oeuvre la stratégie: la décision appartenait à l'exécutif fédéral, lui-même contraint par les autres paliers de gouvernement et les groupes d'influence. Le plan devait donc être élaboré à partir du point de vue d'un groupe de pression.
- ◆ Nous avons assumé le fardeau de convaincre les différents intervenants de l'opportunité d'implémenter le plan stratégique. Il fallait démontrer la rationalité économique du projet, et le fait que la sécurité aérienne ne serait pas affectée.
- ◆ Nous avons combiné les méthodes en vogue à l'époque dans l'administration fédérale (c'est-à-dire le PEMS, le PPBS et l'analyse différentielle de coûts) avec deux méthodes économiques: la statistique et l'analyse coûts/bénéfices. Cette combinaison a généré des résultats qui démontraient la viabilité économique et le caractère sécuritaire du projet. Ces résultats, appuyés sur des données et des méthodes de l'administration fédérale, se sont avérés quasiment irréfutables.

- ◆ La stratégie comprenait un plan complet de marketing. Un document de projet a été publié et largement distribué⁸⁷. Une présentation audio-visuelle sur diapositives a été élaborée et présentée à une audience multiple. Une campagne exhaustive de relations publiques et médiatiques a été mise en oeuvre⁸⁸.

Évaluation du caractère opérationnel de la définition de management transdisciplinaire

1. L'art de l'exploitation optimisée

Les commentaires exposés en ce qui concerne le cas No 1 s'appliquent aussi au cas No 2. Les résultats objectifs sont les suivants: 1^o acceptation, par l'administration fédérale, du concept du plan stratégique proposé; 2^o mise en oeuvre par l'administration fédérale à quatre sites au Canada; 3^o satisfaction exprimée par le client. La solution était donc, dans ce cas aussi, *optimum optimorum*.

2. Méthodes, concepts, résultats de toute combinaison de disciplines

Le cas No 2 comportait, lui aussi, plusieurs combinaisons de méthodes, concepts et résultats appartenant à des disciplines variées.

3. Applications réelles ou analogiques

Les deux moyens ont aussi été mis à profit dans le cas No 2. Par exemple, les applications statistiques ont été réelles. Aussi, nous avons appliqué par analogie la méthode de « planification de programme » du PPBS: nous avons formulé le document syndical de façon à ce qu'il respecte les exigences formelles spécifiques d'une « soumission au Conseil

⁸⁷ *FSS Strategic Plan, supra.*

⁸⁸ Voir notamment les articles suivants: GERVAIS, Lisa; *Controllers Argue Air Safety in Jeopardy; Specialist Manned Tower Just as Safe, Consultant Says*, Brandon Sun, Brandon Man., July 24 1990, p.1; GERVAIS, Lisa, *Airport Will Need Flight-Service Staff Increase, Specialist Says*, Brandon Sun, Brandon, July 24, 1990; *Castlegar Airport Tower Options Offered*, Nelson Daily News, Nelson B.C., July 5 1990, p.1; McLELLAN, Mary, *Air Safety not Compromised Airport Flight Specialists Say*, The Guardian, Charlottetown P.E.I., July 20, 1990; *Controllers Say Safety Factor Drops*, The Guardian, Charlottetown P.E.I., July 20, 1990; SANDECKI, Claudette, *Specialists Try to Clear Up 'Rumors'*, Castlegar News, Castlegar, B.C., July 4, 1990, p.1; TANDORY, Barbara, *Option Offered for Airport*, Trail Daily Times, Trail B.C., July 4, 1990, p.1; TANDORY, Barbara, *Rossland Concerned About Airport Rumors*, Trail Daily Times, Trail B.C., July 4, 1990, p.1; DUNLOP, Malcolm, *Keep Airport Tower, Say Safety Workers*, The Chronicle-Herald, Halifax N.S., July 18 1990; MacKINNON, Doyle, *Union Contends Airport Tower Must Stay Open*, Cape Breton News, July 18 1990.

du trésor » (*TBS - Treasury Board Submission*), comme si le document avait en fait émané de l'interne⁸⁹.

4. *Mode analytique ou synthétique*

Les deux modes ont été utilisés. Par exemple, les applications statistiques ont été faites en mode analytique. Par contre la campagne de relations publiques était menée en mode synthétique: il fallait faire la synthèse entre l'effet de groupe de pression par rapport à l'administration fédérale, l'effet rassurant par rapport au public utilisateur des services, et l'effet neutralisant par rapport au syndicat rival.

5. *Résultat managériel*

Le résultat était managériel puisqu'il fallait maximiser l'utilité des commettants et dépositaires d'enjeux. Au plan quantitatif, cette maximisation s'opérait au moyen d'une maximisation du nombre d'aéroports desservis et du nombre d'années-personnes du groupe client, assortie d'une minimisation correspondante du côté du groupe rival.

Les résultats suivants ont été atteints: immédiatement au moment de la mise en oeuvre, augmentation de 4 aéroports et de 19 années-personnes pour le client, diminution de 4 aéroports et de 27.4 années-personnes pour le groupe rival, économie de 8.4 années-personnes pour l'administration fédérale et donc le contribuable canadien.

Conclusion de l'évaluation avec l'ensemble de données No 2

Nous arrivons à une conclusion identique à celle à laquelle nous sommes arrivé au cas No 1. La définition du management transdisciplinaire est opérationnelle, complète, et ne contient pas d'éléments superflus.

Par conséquent, nous adoptons cette définition pour utilisation dans la présente thèse. Les chercheurs empiriques en sciences administratives pourront, le cas échéant, la valider sur le terrain.

⁸⁹ *FSS Strategic Plan, supra*; voir notamment les pp. 1, 41 et 43.

3.3 Management transdisciplinaire vs. sciences administratives

3.3.1 *Les interconnexions du management transdisciplinaire*

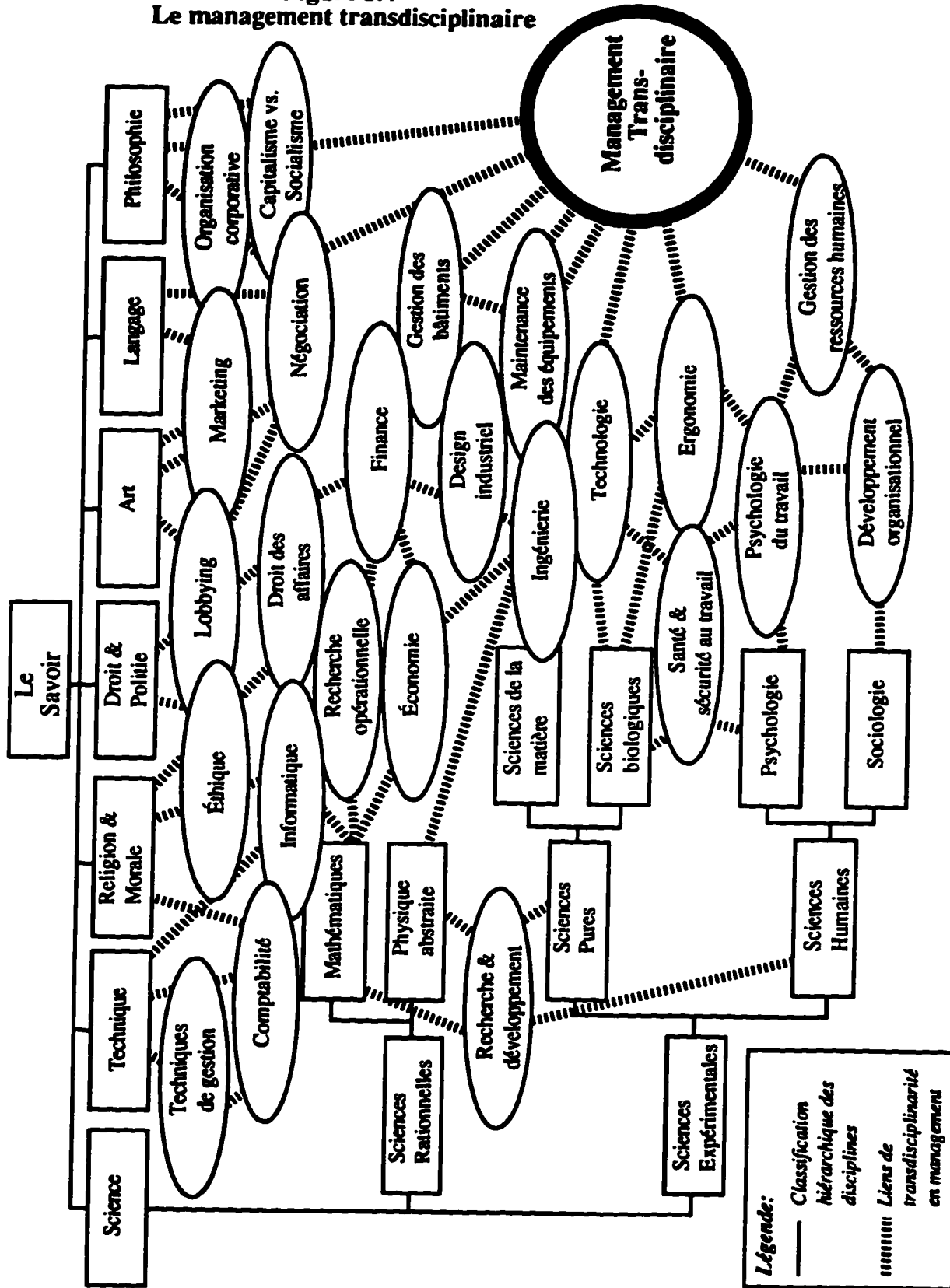
Au chapitre précédent, nous avons examiné la notion de « science administrative » dans son contexte épistémologique. Nous avons souligné que ses supporteurs classifiaient le management dans les sciences sociales et y associaient étroitement la méthode de recherche empirique. Nous avons présenté cet ordre des choses au tableau 2.2. Mais comment le management transdisciplinaire se place-t-il dans ce schème de pensée? La notion de management transdisciplinaire est-elle conciliable avec la notion de « science »? Nous examinerons ces deux questions dans la présente section.

Tout d'abord, montrons la situation du management transdisciplinaire dans la classification du savoir. Nous avons illustré à la section précédente qu'il s'agit d'un « art », non pas d'une science. C'est un art qui suppose l'utilisation, la mise à profit, l'exploitation d'autres disciplines et notamment des sciences. Alors que la « science administrative » est subordonnée dans la classification du savoir à la filière sciences - expérimentales - humaines - sociologie, le management transdisciplinaire est subordonné à une filière qui procède de la famille des arts. Il y a donc une première distinction très nette entre le management transdisciplinaire et les sciences administratives.

Ensuite, l'art du management transdisciplinaire exploite d'autres disciplines: lesquelles? Examinons quelques exemples génériques en les faisant cadrer dans la classification du savoir.

Le droit des affaires se classe facilement dans la filière « droit & politique ». La recherche opérationnelle (par exemple: le modèle du problème de transport) se classe relativement bien dans les mathématiques. Par contre, la plupart des autres disciplines dont fait usage le management transdisciplinaire sont hybrides et relèvent clairement de plusieurs catégories. Par exemple, le marketing: du côté de la recherche de marché, il se classe en sciences rationnelles avec la statistique économique; du côté publicité, il se classe dans la filière des arts; du côté des décisions d'achat, il se classe dans la filière sciences humaines - psychologie.

Figure 3.4
Le management transdisciplinaire



De même, les opérations de l'entreprise relèvent de la technologie en ce qui concerne la machinerie, relèvent de l'art tel qu'exprimé par le design industriel, et relèvent des sciences expérimentales pures dans le domaine de la recherche et du développement. Un autre exemple est celui du monde des relations industrielles, où la négociation relève de l'art et de la psychologie et constitue une technique, la gestion des ressources humaines une science psycho-sociale appliquée, et où le conflit de classes, les notions de propriété du capital et les choix sociétaux relèvent de la philosophie.

Nous voyons donc que, au delà de la transdisciplinarité du management, chacune de ses composantes est elle-même au moins pluridisciplinaire et probablement transdisciplinaire. Ceci crée un réseau complexe d'interconnexions que nous représentons de façon simplifiée à la figure 3.4.

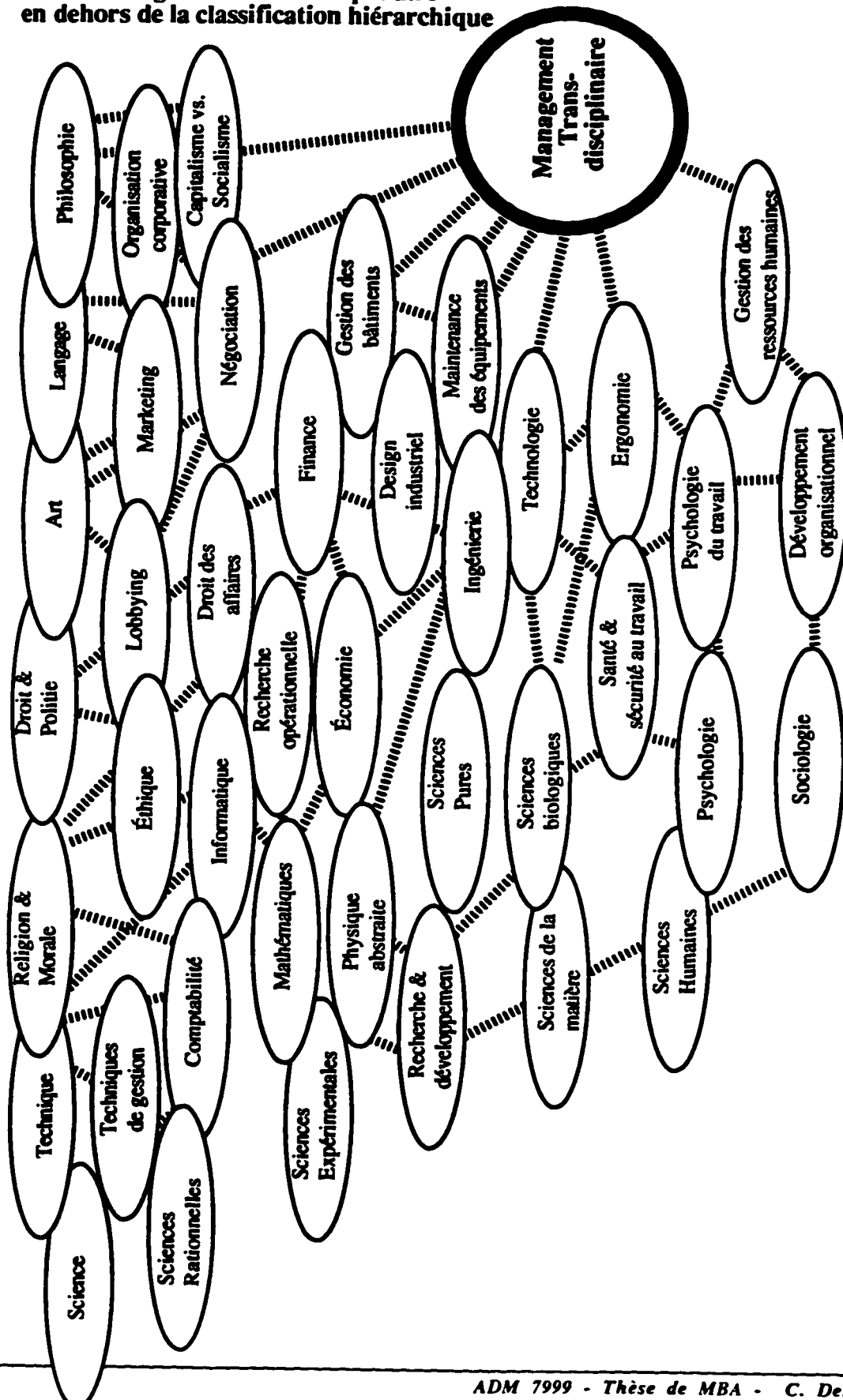
Ce réseau complexe d'interconnexions, dont tout manager a une appréhension intuitive *delta*, présente des défis analytiques intéressants mais que nous n'avons pas besoin d'étudier plus à fond pour les fins de la présente thèse. Ce réseau constitue une piste de recherche invitante pour les chercheurs empiriques, qui pourraient s'intéresser par exemple à ses détails quantitatifs. Quant à nous, nous allons plutôt abstraire ce réseau et en faire une représentation synthétique à l'aide de la symbolique des ensembles. La figure 3.5 en présente l'illustration.

Le lecteur aura avantage à se souvenir que cette représentation symbolique inclut, en extension, la totalité du réseau d'interconnexions. L'importance de cette indication apparaîtra plus clairement à mesure que nous intégrerons cette représentation symbolique dans d'autres schémas plus compréhensifs.

Examinons maintenant dans quelle mesure la motion de management transdisciplinaire est conciliable avec la notion de science administrative, ou encore mieux: avec la science.

Nous soutenons que le management transdisciplinaire, de la façon dont il est maintenant défini à cette étape de l'architecture théorique, demeure parfaitement conciliable avec la science. Il en est ainsi de deux façons: tout d'abord, au plan synthétique, l'art et la science se rejoignent. Ensuite, au plan analytique, cette exploitation optimisée des combinaisons disciplinaires se situe dans la filière science - rationnelle - mathématique. Examinons chacun des plans, en commençant par le plan synthétique.

Figure 3.5
Le management transdisciplinaire
en dehors de la classification hiérarchique



Nous avons montré ci-devant de quelle façon le management transdisciplinaire relève de l'art: c'est par l'exercice du libre choix, fondé sur la connaissance *delta*, des divers éléments qui seront combinés pour atteindre le résultat. Ce choix s'exerce hors de toute contrainte normative⁹⁰. C'est un choix de la même nature que celui que fait l'artiste dans le processus de création et de façonnement d'une oeuvre.

Or, la science et l'art ne sont pas deux catégories étanches et hermétiques: il y a une intersection très claire entre les deux ensembles.

Toute la science n'est rien de plus qu'un raffinement de la pensée de tous les jours. C'est pour cette raison que la réflexion critique du physicien ne peut pas se limiter à l'examen des concepts de son domaine propre.⁹¹

Signalons [...] que cette intervention de la raison dans la définition des termes, la construction des lois et l'invention des théories fait de la connaissance scientifique un mélange de science et d'art. Bien que spéculative par sa fin, la science expérimentale fait tout de même constamment appel à l'art. [...] Le savant procède un peu comme l'artiste qui accepte bien des suggestions de la nature, mais qui les utilise surtout comme tremplin pour la création de formes originales.⁹²

C'est donc la recherche de cette beauté spéciale, le sens de l'harmonie du monde, qui nous fait choisir les faits les plus propres à contribuer à cette harmonie, de même que l'artiste choisit, parmi les traits de son modèle, ceux qui complètent le portrait et lui donnent le caractère et la vie. Et il n'y a pas à craindre que cette préoccupation instinctive et inavouée détourne le savant de la recherche et de la vérité.⁹³

Voilà la beauté et la poésie de la Science, voilà ce qui assure sa haute valeur spirituelle. La recherche de la vérité par la science désintéressée correspond à l'une des aspirations les plus profondes de l'âme humaine, aspiration qui existe depuis les temps les plus reculés. Elle a guidé la pensée des premiers savants philosophes de la Grèce. Il n'y a nul doute que ces grands esprits, éminents précurseurs de la science moderne, appartenant à un peuple profondément artiste, n'aient très vivement ressenti la beauté de la science. *La géométrie d'Euclide est à sa manière une sorte de poème*. À toutes les époques de l'histoire des sciences, le sentiment esthétique a d'ailleurs été un guide qui a orienté les savants dans leurs recherches. *Les mathématiciens aiment les démonstrations élégantes et leur attachent plus de prix qu'aux autres, comme si la beauté était un élément de vérité*. Les savants qui étudient la nature sont souvent orientés aussi dans le choix de leurs hypothèses ou de leurs interprétations par des considérations esthétiques: ils tentent l'explication qui leur paraît intellectuellement la plus belle et la grande merveille, c'est qu'ainsi bien souvent ils réussissent, comme s'il y avait quelque mystérieuse relation entre la Vérité et la Beauté.⁹⁴ (nous soulignons)

90 Sous réserve, évidemment, des contraintes systémiques telles que la législation, l'éthique, etc.

91 EINSTEIN, Albert, *Conceptions scientifiques*, Flammarion, Paris, 1990, p. 21.

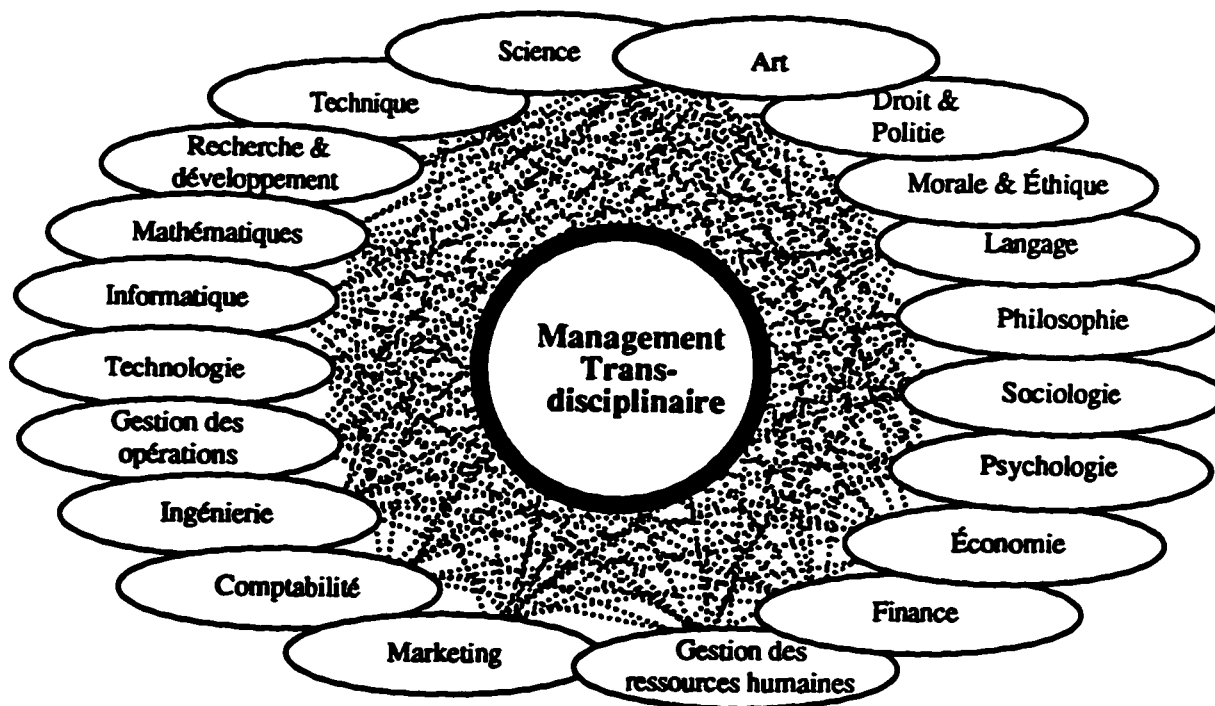
92 SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 372.

93 POINCARÉ, Henri; *Science et méthode*, p. 16, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 328.

94 deBROGLIE, Louis, *Savants et découvertes*, 1951, p. 378-9, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 340-1.

Maintenant, du point de vue analytique, on peut rattacher le management transdisciplinaire (MTD) directement à la science comme suit. Nous avons montré que le management transdisciplinaire exploite des combinaisons de méthodes, éléments et résultats provenant de disciplines variées. Ces disciplines - elles-mêmes composantes du management transdisciplinaire - ont tout autant un caractère transdisciplinaire car elles participent de plusieurs domaines disciplinaires. Le MTD subsiste dans le réseau d'interconnexions qui s'établit entre les disciplines. Il s'ensuit la constatation suivante. Si un chercheur empirique désire étudier le MTD, il devra nécessairement se pencher sur ce réseau d'interconnexions, ou, vu sous un autre point de vue, sur les multiples intersections établies entre les ensembles disciplinaires. La figure 3.6 montre graphiquement cette zone d'intersections multiples dans laquelle opère le MTD. Cette zone est difficile à délimiter; les frontières de chaque couple, triplet ou autre combinaison disciplinaires sont imprécises, elles sont *floues*.

Figure 3.6
Le réseau d'interrelations
en management transdisciplinaire



3.3.2 La logique floue

Jusqu'à tout récemment, le monde de la science aurait eu de la difficulté à travailler avec de tels ensembles aux frontières floues. En effet, il est un axiome de base en théorie des ensembles qu'un élément doit soit appartenir, soit ne pas appartenir, à une classe donnée. Or, grâce à l'introduction par Zadeh (Berkeley, 1965) de la notion d'ensemble flou (*fuzzy set*) et de la théorie des possibilités (1978), la science dispose désormais d'un outil parfaitement adapté à de tels ensembles.⁹⁵

Le MTD constitue un système complexe dont les interconnexions internes sont à la fois imprécises, incertaines et vagues, et dont les liens sont mal définis.

Notre capacité à décrire précisément un système est une fonction inverse de sa complexité, c'est-à-dire du nombre d'éléments qui le composent, des relations entre eux, de la difficulté de définir leurs caractéristiques. Le besoin d'étudier ou de gérer des systèmes complexes conduit nécessairement à la prise en compte de données vagues (« coût élevé »), imprécises (« mesurant environ 3 à 5 m »), soumises à des erreurs (« 200 kg à 5% près »), mal définies (« forte douleur »), dont la validité n'est pas absolue (« dans 90 % des cas »), soumises à une incertitude (« très probable »). L'être humain est pourtant naturellement compétent dans la manipulation de tels systèmes. [...] Les développements [de la notion d'ensembles flous] fournissent les moyens de représenter et de manipuler des connaissances imparfaitement décrites, vagues ou imprécises et ils établissent une interface entre des données décrites symboliquement (avec des mots) et numériquement (avec des chiffres). La logique floue conduit à raisonner sur de telles connaissances. La théorie des possibilités [...] constitue un cadre permettant de traiter des concepts d'incertitude de nature non probabiliste.⁹⁶ (nous soulignons)

Ce qui distingue un ensemble flou d'un ensemble classique, c'est que l'appartenance d'un élément à l'ensemble n'est pas « noir ou blanc », mais plutôt une question nuancée de degré⁹⁷. Au delà de cette distinction, il est possible d'effectuer la plupart des opérations mathématiques sur les ensembles flous: par exemple, égalité, inclusion, produits cartésiens, etc.

La théorie des sous-ensembles flous présente au moins deux intérêts: d'abord, elle permet de modéliser des connaissances imprécises [...] ou vagues [...] ce que très peu d'autres méthodologies autorisent. Ensuite, elle est le seul moyen de traiter dans un même cadre des connaissances fournies numériquement, par des instruments de mesure, et des connaissances exprimées symboliquement, par un observateur humain par exemple.⁹⁸

95 BOUCHON-MEUNIER, Bernadette, *La logique floue*, 2e éd., Que sais-je?, PUF, 1994.

96 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 4-5.

97 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 8.

98 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 38.

La théorie des ensembles flous a été complétée par la théorie des possibilités et la mesure de nécessité.

Les mesures de possibilité, comme de nécessité, constituent des moyens de représentation d'incertitudes, comme les mesures de probabilité. Leurs propriétés sont différentes, mais elles leur sont cependant comparables. [...] Les développements auxquels cette introduction a conduit constituent une méthode pour formaliser des incertitudes de nature non probabiliste sur des événements, c'est-à-dire un moyen de dire dans quelle mesure la réalisation d'un événement est possible et dans quelle mesure on en est certain, sans toutefois avoir à sa disposition l'évaluation de la probabilité de cette réalisation, par exemple parce qu'on ne connaît pas d'événement analogue auquel se référer⁹⁹.

Il y a une application évidente de ce nouveau système théorique, en ce qui concerne le MTD, à l'égard de l'évaluation de la possibilité d'événements futurs pour lesquels il est impossible d'établir la probabilité. Mentionnons à titre d'exemple la possibilité d'une évolution technologique d'ici n années; ou encore, la possibilité de désordre civil dans tel pays instable, etc.

La méthode de la logique floue utilise des variables linguistiques, des propositions floues, et des modificateurs linguistiques¹⁰⁰.

Le but de l'utilisation de variables linguistiques caractérisée par des descriptions floues, vagues ou imprécises est d'éviter les bornes artificiellement rigides de descriptions ordinaires et d'introduire une grande souplesse dans les caractérisations. [...] L'utilisation de connaissances imprécises, vagues et/ou incertaines conduit à raisonner plus souplesment sur elles qu'on pourrait le faire en logique classique et, en particulier, à répondre aux besoins suivants: manipuler des valeurs de vérité intermédiaires entre le vrai et le faux absolus [...] utiliser des règles de déduction en présence de faits qui ne leur conviennent qu'imparfaitement. [...] L.A. Zadeh a présenté la logique floue comme un cadre pour le raisonnement approximatif, c'est-à-dire le raisonnement sur des connaissances pour lesquelles des caractérisations rigides n'auraient pas de signification.¹⁰¹

Depuis son introduction, la logique floue a trouvé des applications dans les systèmes experts, l'économie - par exemple: analyse de portefeuille, opérations de change, opérations boursières -, la médecine, l'aide à la décision, la décision de groupe et la conception industrielle¹⁰².

99 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 48 et 39.

100 par exemple: « cette technique de vente est passablement efficace »

101 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 57-65.

102 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 6.

L'intelligence artificielle est un domaine privilégié d'utilisation des sous-ensembles flous et de la théorie des possibilités, puisque les connaissances manipulées sont très souvent exprimées par des humains, donc fondamentalement imprécises, vagues et incertaines.¹⁰³

Enfin, les conditions suivantes sont propices à l'utilisation de la logique floue:

[...] des données sont fournies par des instruments d'observation dont la précision n'est pas absolue; la précision de la représentation doit être flexible pour s'adapter aux conditions d'observation; les descriptions disponibles utilisent des objets aux limites imprécises, avec des catégories qui se chevauchent éventuellement; les observateurs fournissent des descriptions subjectives;¹⁰⁴.

Ces conditions sont tout à fait celles que l'on rencontre en MTD. Il nous semble que la théorie de la logique floue soit tout indiquée comme méthode d'analyse scientifique du MTD; à preuve, on a déjà commencé à le faire dans le domaine de la finance. Il ne reste qu'à étendre la méthode aux autres domaines.

Nous pouvons donc conclure comme suit. Que l'on considère le MTD comme relevant de l'art, ce n'est pas là une raison pour l'exclure du champ de la science, quand les Nobel les plus éminents nous affirment avec le plus grand sérieux que la science elle-même est un art. D'autre part, la portion artistique du MTD, c'est-à-dire cette portion qui réside dans la zone d'intersection floue, est désormais susceptible d'être traitée avec un intégrisme scientifique ultrarigoureux, si les chercheurs empiriques le désirent, au moyen de la logique floue. Par conséquent, nous concluons à nouveau - dans la foulée de notre conclusion précédente au chapitre 2 - que le MTD, y compris sa portion purement artistique, fait effectivement partie de la science.

103 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 115.

104 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue* (1994) p. 125.

3.4 Degré d'amplitude du MTD à différents niveaux de l'organisation

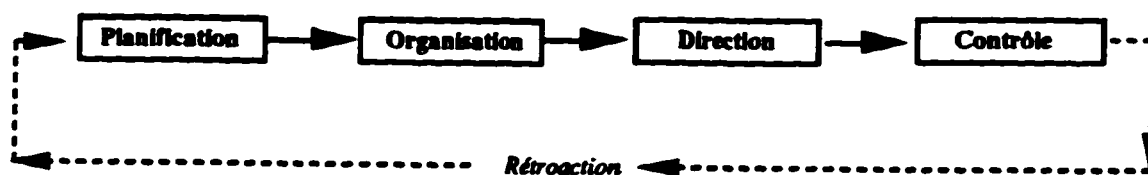
Où trouve-t-on le MTD dans l'organisation? Les managers ont-ils tous recours à la transdisciplinarité, ou bien est-ce là une prérogative qui n'est réservée qu'à certains types de managers, à ceux qui exercent certains rôles spécifiques à des niveaux déterminés? Examinons une structure organisationnelle afin de voir où est le *locus* du MTD. Nous n'analyserons ici qu'un seul type de structure: 1^o hiérarchique, 2^o simple, et 3^o à quatre niveaux. Nous laisserons de côté d'autres formes organisationnelles telles que les structures matricielles, les groupes autonomes autogérés, les structures complexes avec de multiples niveaux axiaux et fonctionnels, ou enfin les structures simplifiées d'entrepreneur-orchestre. Nous posons en principe que la fonction de management est présente dans toutes ces structures, et qu'on peut établir une correspondance directe entre le management tel qu'il se manifeste dans ces structures et celui que nous décrivons dans la structure sous étude.

Le MTD est « l'art de l'exploitation optimisée des méthodes, concepts ou résultats de toute combinaison de disciplines, au moyen d'une application réelle ou analogique, de façon analytique ou synthétique, afin d'atteindre un résultat managériel ». Le résultat managériel en question est celui qui est relatif aux fonctions, aux responsabilités, ou à la position du management.

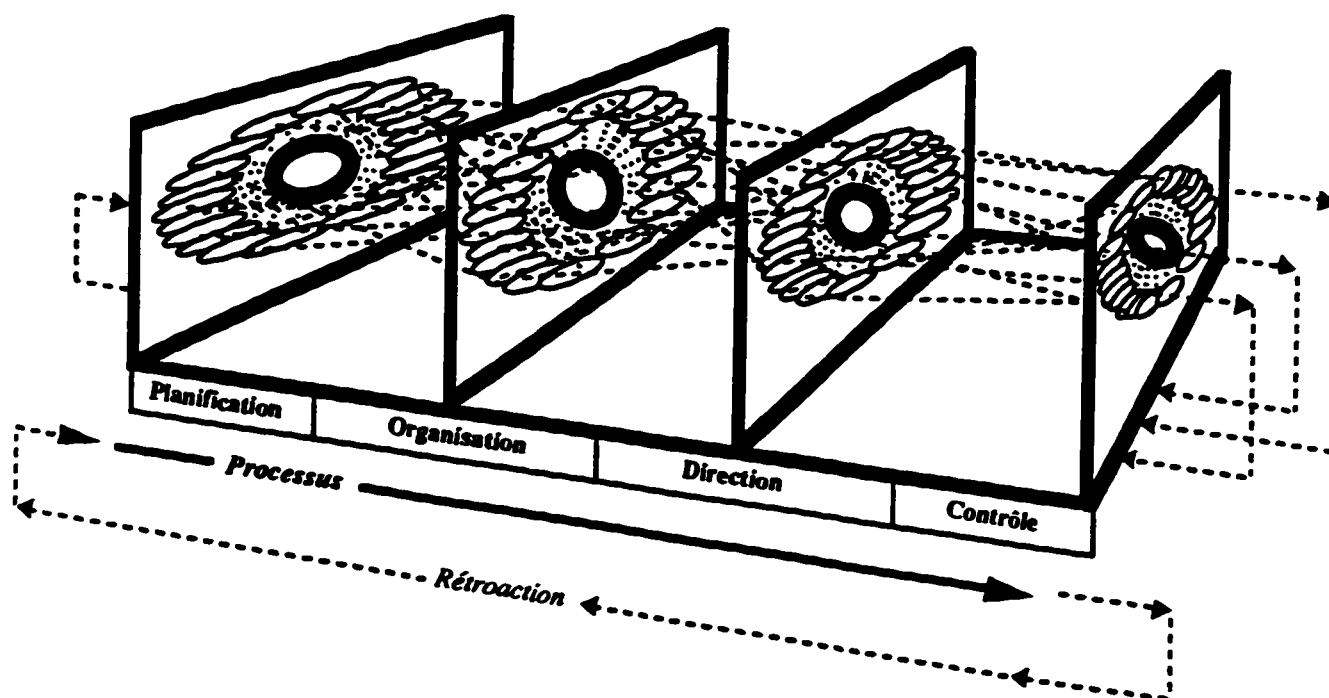
Maintenant, cette définition du management transdisciplinaire n'exclut pas la conception traditionnelle fayolienne des fonctions de management, c'est-à-dire *plan-organize-direct-control*; elle la supplémente en lui ajoutant une autre dimension. La figure 3.7 illustre le passage du point de vue du management traditionnel vers le point de vue du management transdisciplinaire. Les quatre fonctions de base apparaissent toujours, mais on voit qu'il y a un autre réseau plus complexe que le *feedback loop* traditionnel. Ce deuxième réseau représente le processus transdisciplinaire en action: le manager passe par exemple du design industriel, aux mathématiques, à la négociation, et à la psychologie alors même qu'il effectue le cycle *plan-organize-direct-control*. Après la rétroaction, le manager recommence un cycle *plan-organize-direct-control*, mais la séquence transdisciplinaire peut être cette fois tout à fait différente.

Figure 3.7
Le management transdisciplinaire
dans sa dynamique de mise en oeuvre

A. Vue traditionnelle du modèle systémique de management
origine: FAYOL, Henri; Administration industrielle et générale, 1916.



B. Le management transdisciplinaire en action



Testons le 1er niveau, celui de l'exécution opérationnelle, qui peut être toute fonction ou activité de travail générateur de valeur ajoutée en contribution à l'objectif de maximisation de l'utilité des commettants. On retrouverait par exemple dans cette catégorie un opérateur de chaîne de montage, un avocat, un couturier, un ingénieur, un balayeur, un infirmier.

Ces exécutants opérationnels exploitent-ils des méthodes, concepts ou résultats de combinaisons de disciplines? Dans certains cas, non; dans d'autres cas, oui. Un cas typique est celui de l'avocat à l'emploi d'une grande firme hiérarchisée¹⁰⁵: malgré que la tâche puisse être complexe, elle ne dépasse pas les frontières de la discipline du droit. L'avocat, en tant qu'exécutant opérationnel, est donc unidisciplinaire. Un autre cas typique est celui du *marketer*¹⁰⁶. Celui-ci traversera les frontières des disciplines suivantes: l'art, la science psycho-sociale expérimentale, l'économétrie, la technologie. Ce type d'exécutant opérationnel est donc clairement transdisciplinaire. Dans d'autres cas, il sera plutôt question de pluridisciplinarité, par exemple dans le cas d'un professeur du primaire ou du secondaire¹⁰⁷, formé et qualifié pour enseigner plusieurs disciplines: français, mathématiques, morale. Enfin, la dernière catégorie est celle de l'interdisciplinarité, cette intersection que l'on observe dans les emplois de biochimiste¹⁰⁸ et d'astrophysicien, par exemple.

Que conclure à cette étape? Au niveau de l'exécution opérationnelle, les formes suivantes peuvent exister: uni-, pluri-, inter-, et trans-. Mais aucune des quatre formes ne se retrouve constamment et systématiquement à ce niveau hiérarchique, y compris la forme transdisciplinaire. C'est donc dire que la transdisciplinarité est facultative à ce niveau hiérarchique.

Testons maintenant le 2e niveau: le contremaître, appelé aussi premier niveau de supervision. C'est ici qu'apparaît la transdisciplinarité non facultative, c'est-à-dire obligatoire. En effet, le contremaître doit nécessairement agir dans la discipline opérationnelle qu'il supervise¹⁰⁹, et doit, nécessairement, sinon gérer, au moins superviser. Il s'agit là, au minimum, de bi-disciplinarité, qui dans la plupart des cas devient de la pluridisciplinarité lorsque le contremaître s'occupe d'aspects quantitatifs¹¹⁰. Mais il y a une caractéristique qui distingue cette pluridisciplinarité d'une pluridisciplinarité pure comme celle du professeur. Le contremaître devra forcément traverser les frontières

105 *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 2343-110; *Classification nationale des professions* (1992) # 4112.

106 *marketer* = travailleur du marketing, par exemple un agent à l'emploi d'une firme spécialisée en communications-marketing. *Classification nationale des professions* (1992) # 4163 et 1122.

107 *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 2733-110; *Classification nationale des professions* (1992) # 4141.

108 *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 2133-234; *Classification nationale des professions* (1992) # 2112.

109 abstraction faite du cas dysfonctionnel où une organisation permettrait une mauvaise adéquation individu-emploi en embauchant un contremaître connaissant la supervision, mais ignorant la discipline opérationnelle qu'il supervise. Une étude sur le terrain pourrait mettre au jour de tels cas dysfonctionnels.

110 *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 01-250.

de la discipline opérationnelle et de la supervision, alors que le pluridisciplinaire pur n'est pas obligé de traverser les frontières: il peut se contenter de « changer de chapeau ». En effet, la supervision de personnel opérationnel implique l'utilisation de l'art des relations humaines et des méthodes d'organisation du travail, le tout en *osmose*, en *symbiose*, avec la technologie spécifique utilisée et ses contraintes. *C'est dans cette osmose* qu'apparaît nécessairement la transdisciplinarité, clairement différenciable à ce chapitre de la pluridisciplinarité. Le contremaître ne peut pas « changer de chapeau » comme un professeur passe de la classe de français à la classe de mathématiques. Le contremaître n'a d'autre choix que de garder son chapeau blanc de contremaître, qui implique la transdisciplinarité.

C'est pourquoi nous concluons qu'à partir du premier niveau de supervision, apparaît une transdisciplinarité obligatoire. Au delà de son caractère obligatoire, quelle est son amplitude? Cette notion d'amplitude de la transdisciplinarité du management apparaîtra plus clairement à l'étude du prochain niveau hiérarchique.

Le troisième niveau, celui du cadre intermédiaire, qui, malgré qu'il semble aujourd'hui constituer une espèce en voie de disparition, survivra sans l'ombre d'un doute, présente au moins une caractéristique obligatoirement distincte de celles du niveau de contremaître. Cette caractéristique est la suivante: l'objectif consistant à atteindre des résultats par l'intermédiaire d'une couche subordonnée de gestion (*to achieve results through others*)¹¹¹. En général, le niveau de cadre intermédiaire implique une envergure d'action plus large que celle du contremaître, mais implique aussi en contrepartie une moins grande profondeur d'action: tout le monde sait que le cadre intermédiaire est moins apte à régler un problème sur le plancher de production qu'un contremaître.

En général, disions-nous, car il y a bien entendu des exceptions à cette généralité, étant donné les compétences individuelles. Mais ce qui est intéressant avec cette caractéristique de l'atteinte des résultats par l'intermédiaire d'une couche subordonnée de management, c'est ce qui suit. *Ceteris paribus*, la fonction de cadre intermédiaire doit nécessairement avoir recours à un nombre de « catégories » (méthodes, concepts ou résultats) $n_2 \geq (n_1 + 1)$, où n_1 est le nombre de catégories utilisées par le contremaître. Or, en présupposant une transdisciplinarité homogène entre catégories, toute mesure de transdisciplinarité reflétera nécessairement cette augmentation du nombre de catégories, et se traduira par une

¹¹¹ *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 01-170; *Classification nationale des professions* (1992) # 0016.

augmentation de la transdisciplinarité. Nous appelons cette mesure l' « amplitude » de la transdisciplinarité.

Examinons maintenant le quatrième niveau, celui du président exécutif (*Chief Executive Officer*)¹¹². Il existe aussi, à ce niveau, une caractéristique obligatoirement distincte de celles de tous les autres niveaux: le fait de se rapporter hiérarchiquement à des actionnaires, donc à un électorat, plutôt qu'à un superviseur hiérarchique¹¹³. Ceci implique l'utilisation d'un sous-ensemble disciplinaire complètement différent, qui relève de la politique. Par le même mécanisme que celui qui est applicable au cadre intermédiaire, nous pouvons dégager la proposition suivante: *ceteris paribus*, la fonction de président doit nécessairement avoir recours à un nombre de catégories $n_3 \geq (n_2 + 1)$. Ici aussi, l'amplitude de la transdisciplinarité augmente par rapport au niveau subalterne de management. Le tableau 3.8 présente un sommaire des caractéristiques de transdisciplinarité à chacun des quatre niveaux hiérarchiques sous étude.

Tableau 3.8 Degré de transdisciplinarité selon le niveau de management		
<i>Niveau de management</i>	<i>Transdisciplinarité requise</i>	<i>Exemple</i>
Direction générale	maximale	management politique + management intermédiaire
Cadres intermédiaires	développée	« manage through others » + supervision 1er niveau
Supervision - Contremaîtres	rudimentaire	relations humaines + comptabilité + exploitation opérationnelle
Exploitation opérationnelle	facultative ou pluridisciplinarité	spécialité technique 1 spécialité technique 2

- ¹¹² non pas le président du conseil d'administration seulement (chair); nous référons ici à la fonction exécutive de direction, lorsqu'elle est accomplie par le président du conseil.
- ¹¹³ *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 01-090; *Classification nationale des professions* (1992) # 0016.

Maintenant, peut-il y avoir une amplitude encore plus large de transdisciplinarité que celle du président exécutif de l'entreprise? Oui, mais elle devient facultative, tout comme l'était celle de l'exécutant opérationnel. Prenons l'exemple du président exécutif qui traverse en politique¹¹⁴ et qui obtient une fonction exécutive de ministre. Dans son rôle de manager du ministère, l'amplitude de la transdisciplinarité ne change pas vraiment puisqu'il est toujours au même niveau. Par contre, dans son rôle législatif¹¹⁵, le sujet a le choix discrétionnaire d'élargir l'amplitude de la transdisciplinarité qu'il désire utiliser¹¹⁶.

Enfin, les positions où l'amplitude de la transdisciplinarité atteint son maximum sont celles de chercheur académique et de consultant¹¹⁷, car c'est dans celles-ci que la liberté de traverser les frontières disciplinaires est à son maximum. Par contre, il ne s'agit que d'une liberté, non pas une obligation; il s'agit d'une transdisciplinarité discrétionnaire, facultative. Ce n'est pas le cas dans l'entreprise, où la transdisciplinarité est générée spontanément, et où son amplitude varie à cause de la simple existence d'une structure organisationnelle.

On voit apparaître la fonction suivante: en général, l'amplitude de la transdisciplinarité est directement proportionnelle au nombre de couches hiérarchiques de management se trouvant sous le *locus* d'action du sujet. Il y a des exceptions possibles, où l'amplitude varie de façon facultative, notamment celles de l'exécutant opérationnel et du chercheur académique / consultant. Cette fonction est illustrée au tableau 3.9.

Voici les détails de cette fonction hypothétisée. La variable indépendante, en abscisse, est le nombre de couches hiérarchiques de management sous le locus d'action du sujet. À la valeur 0, nous retrouvons l'exécutant opérationnel, à 1 le contremaître, 2 le cadre intermédiaire, 3 le cadre supérieur directeur exécutif, 4 le ministre exécutif et législatif de secteur, et enfin à 5, le chercheur académique ou le consultant. La variable dépendante, en ordonnée, est une mesure de la transdisciplinarité. Nous avons ici spécifié un certain nombre de catégories par défaut, parce que l'unité de mesure n'a pas encore été créée; ce pourrait être un indice qui quantifie les combinaisons de disciplines observées chez le sujet selon une mesure continue. Nous prévoyons une corrélation assez forte dans l'intervalle

114 Paul Martin, par exemple.

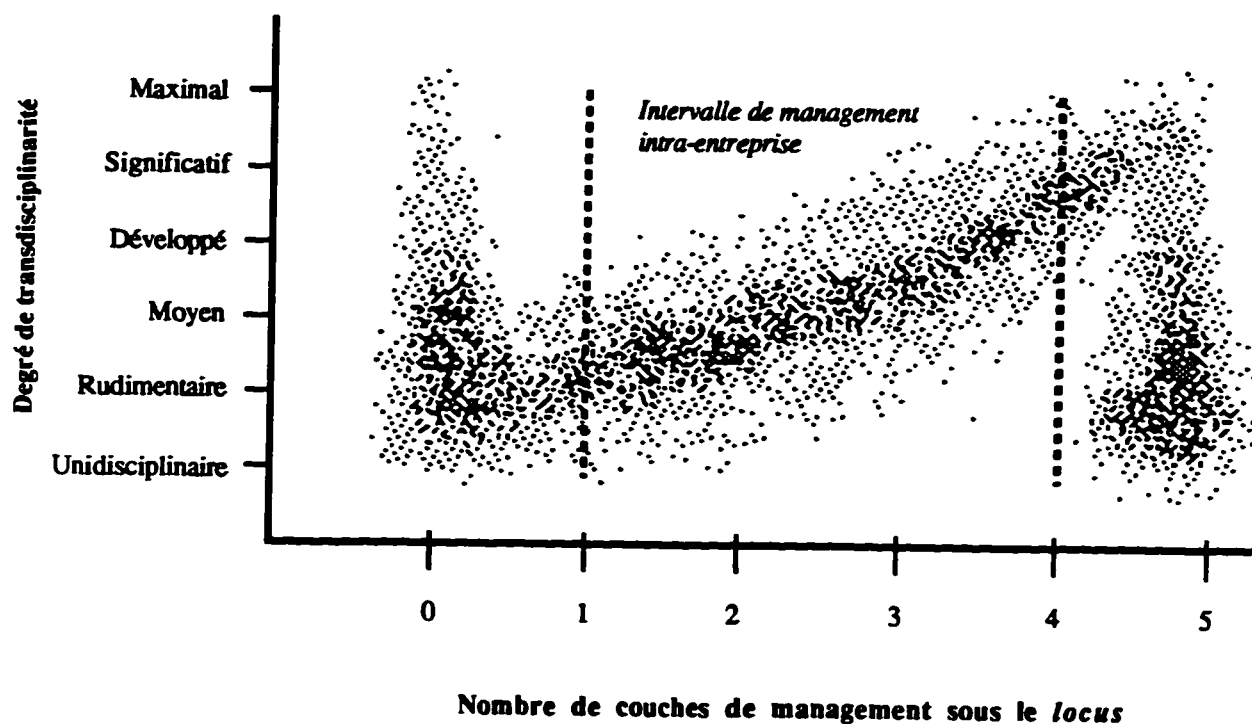
115 par exemple, quand il promulgue de la réglementation en vertu d'un pouvoir délégué par la législation.

116 *Classification canadienne descriptive des professions* (1986) # 01-010; *Classification nationale des professions* (1992) # 0016.

117 *Classification nationale des professions* (1992) # 4163.

des niveaux de management intra-entreprise, c'est-à-dire entre les niveaux 1 et 4. Nous prévoyons aussi deux zones de grappes (*clusters*) et/ou de scores erratiques (*outliers*). Il s'agit de la catégorie des exécutants opérationnels et de celle des chercheurs académiques-consultants, où l'on observera des scores de toutes valeurs y compris les scores les plus élevés.

Tableau 3.9
Diagramme de dispersion
Prévision des résultats d'une étude empirique
visant à mesurer le degré de transdisciplinarité
en fonction du locus hiérarchique



La distribution dans ces deux catégories sera centrée sur une valeur faible de transdisciplinarité, positivement dissymétrique (*skewed to the right*), et leptokurtique, c'est-à-dire que la voussure (*kurtosis*) sera aiguë. Les raisons qui sous-tendent une telle distribution sont la structure et le contenu des emplois dans le cas des exécutants opérationnels, et la propension à la spécialisation en recherche empirique chez les chercheurs, couplée à la nouveauté et à l'impopularité actuelle des recherches transdisciplinaires.

Cette fonction hypothétique constitue une piste de recherche intéressante qui pourra, le cas échéant, être testée empiriquement. Nous recommandons alors d'utiliser la logique floue dans le design des études, car celle-ci semble parfaitement adaptée à ce type de recherche.

Les conclusions essentielles que nous dégageons de cette section sont les suivantes. Le MTD existe à tous les niveaux hiérarchiques de management dans l'entreprise. La notion de transdisciplinarité est donc inhérente au management; nous continuerons malgré tout d'utiliser la locution « management transdisciplinaire » à cause de la nouveauté de la notion. Ensuite, l'amplitude du MTD augmente en fonction du nombre de couches hiérarchiques se trouvant sous le locus d'action. L'amplitude la plus élevée du MTD intra-entreprise sera au niveau de la direction exécutive de l'entreprise.

Nous allons maintenant laisser de côté le management transdisciplinaire, temporairement. Au chapitre suivant, nous nous attarderons à la notion de management stratégique, de même qu'aux autres notions de cette famille. Lorsque les différentes notions de la famille « stratégique » auront été explorées et clarifiées, nous réutiliserons les notions de management transdisciplinaire élaborées dans le présent chapitre.

Chapitre 4

Le syndrome de l'anarchie définitoire

Dans le présent chapitre, nous tenterons de circonscrire la nature du management stratégique. Ceci nous conduira à revoir les définitions qu'en donnent les experts de l'académie et de l'industrie. Mais nous verrons qu'il y a un nombre impressionnant de définitions hétéroclites qui, en plus, sont loin de faire l'unanimité. Comment se fait-il qu'il y ait tant de mésentente et de controverse à l'égard des définitions de concepts aussi élémentaires que *stratégie* ou *plan stratégique*? Nous ne pouvons pas voir d'autre raison que le fait que les définitions elles-mêmes sont tout simplement mal formulées. Puisqu'elles sont mal formulées, elles ne rendent pas vraiment compte de la réalité; c'est ce qui cause la discorde parmi les auteurs des définitions. Il n'est pas surprenant de trouver des définitions mal formulées dans notre domaine, puisque la définition est un art complexe; même les meilleurs écrivains et philosophes de toutes les époques n'ont pas réussi à résoudre toutes les difficultés que recèle cet art.

4.1 Est-il possible de circonscrire le sujet du management stratégique?

Que signifie cette expression: « management stratégique » ? De nos jours, presque tout le monde a entendu prononcer les mots de la famille « stratégique »: management stratégique, planification stratégique, gestion stratégique, analyse stratégique, diagnostic stratégique, plan stratégique. Cette famille de mots est désormais omniprésente tant dans l'industrie qu'au service civil; le simple fait de travailler garantit presque à l'individu un contact avec l'un ou l'autre des membres de cette famille de mots. Quant à ceux qui ne travaillent pas, ils jouissent de la même garantie, offerte par les mass-media. Mais, comme c'est souvent le cas dans bien des domaines, le commun des mortels n'a pas nécessairement une connaissance approfondie de ce que signifient ces mots de la famille « stratégique ».

Qui veut obtenir une connaissance approfondie doit se tourner vers les experts en la matière. Dans le domaine des mots de la famille « stratégique », qui sont les experts? Ce sont évidemment les théoriciens et les praticiens du domaine, en l'occurrence les chercheurs académiques et les professeurs universitaires, les managers axiaux, les managers

fonctionnels des départements de stratégie, et les consultants qui ont une expertise dans ce domaine.

Tous ces intervenants publient abondamment sur le sujet « stratégique »: rien que dans la bibliographie de la présente thèse, nous avons au delà de 165 articles académiques directement pertinents. Mais ce n'est rien en comparaison avec les milliers d'articles traitant généralement du sujet dans la trentaine de revues académiques spécialisées dans l'un ou l'autre des domaines stratégiques. Les intervenants auteurs de ces publications, en tant que dépositaires du savoir dans ce domaine, se doivent d'en avoir une connaissance approfondie. Interrogeons-les: « que signifie cette expression: *management stratégique* ? ».

Un premier expert nous répond que c'est un processus; un deuxième, que c'est une discipline; un troisième, que c'est une capacité à configurer l'entreprise; un quatrième, que c'est un concept de formation de la stratégie; enfin, un cinquième, que c'est une gestion de la planification stratégique. Une diversité si frappante dans les définitions du management stratégique ne peut manquer de laisser l'investigateur perplexe.

Allons au dessus des experts, et interrogeons un gourou: Mintzberg. Celui-ci étudie les définitions de ce qu'est la stratégie depuis au moins une dizaine d'années¹¹⁸; il nous répond:

- le management stratégique? je ne connais pas cette expression. Vous voulez dire la planification stratégique. Voici ma définition de planification stratégique:

PLANIFICATION STRATÉGIQUE loc. f. (V. 1960)
◆ 1° Un oxymoron. « La planification stratégique est un oxymoron » (MINTZ.)

*Alors, puisque le management stratégique est un oxymoron, moi j'appelle ça de la programmation stratégique.*¹¹⁹

Or, oxymoron vient du grec Οξύς , subtil, vif¹²⁰, et de Μωρός , sottement¹²¹. Il s'agit d'une figure de rhétorique consistant à réunir deux contradictoires¹²². Ce que Mintzberg

¹¹⁸ MINTZBERG, Henry; *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, *California Management Review*, Fall 1987, p. 11.

¹¹⁹ réponse synthétisée à partir de MINTZBERG (1994) aux pp. 321 et 333.

¹²⁰ PESSONNEAUX, *Dictionnaire Grec-Français*, p. 993.

veut nous dire, en fait, c'est que les notions de planification et de stratégie sont contradictoires. Celui-ci présente la « stratégie » comme une boîte noire insondable. Mais Mintzberg, en fait, a contourné notre question initiale; nous n'avons toujours pas la définition du management stratégique.

Poursuivant notre investigation, nous nous sommes rendus compte que les experts ne nous fournissent pas une seule définition, mais plutôt une pléthore de définitions hétéroclites des termes « stratégie », « planification stratégique » et « management stratégique ». Chacun semble y aller de sa propre définition personnelle, pour ensuite tenter de la publier, ce que Côté et ses 14 collaborateurs chercheurs universitaires (1995) déplorent comme suit:

Certains de ces chercheurs [...] se sont simplement acquittés des exigences universitaires du « publie ou périclisse », et un certain nombre d'entre eux en ont profité pour se faire connaître comme consultant. L'éclatement et le morcellement théorique de plus en plus prononcé et le nombre de sujets de recherche sur des thèmes reliés à la stratégie répondent sans doute aussi bien aux critères des organismes subventionnaires [...] qu'aux règles de promotion du milieu universitaire - de plus en plus surpeuplé.¹²³

Côté (1995) recense pas moins de 17 définitions du terme « stratégie ». Quant à nous, on verra que notre propre recension amène 14 définitions supplémentaires de « stratégie », s'ajoutant aux 17 de Côté pour porter le total de la liste à 31 définitions hétéroclites. Cette liste est complétée par 10 définitions de « management stratégique », 9 définitions de « planification stratégique », 5 définitions de « plan stratégique » et 4 définitions de « politique de l'entreprise ». Au total, nous verrons au delà de 60 définitions de termes de la famille « stratégique », qui tentent toutes de rendre compte des mêmes deux ou trois noyaux conceptuels.

Côté (1995) remarque que ce morcellement théorique ne répond pas aux besoins des dirigeants d'entreprise.

Le contenu d'un nombre croissant d'articles publiés dans les principales revues scientifiques du domaine de la stratégie semble viser davantage le monde universitaire et satisfaire aux critères de promotion définis par le milieu [...] que concerner les dirigeants d'entreprises aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes, des choix de changement rapides et importants et une concurrence souvent internationale dont ils ne comprennent pas les principaux paramètres de base.¹²⁴

121 PESSONNEAUX p. 942.

122 Larousse Lexis, p. 1311.

123 COTÉ & 14 (1995) p. 13.

124 COTÉ & 14 (1995) p. 32.

Un praticien-consultant de longue expérience, Gouillard (1995), qui affirme être complètement désillusionné, conclut que la stratégie est « a meaningless concept ». D'autres auteurs s'éloignent de plus en plus vers une abstraction sophistiquée qui, bien qu'intéressante au plan intellectuel, ne répond pas aux besoins concrets des dirigeants: « strategy is extensionally, all but equivalent to Rationality and Moral Philosophy, with the corporation now being cast as a moral agent » (Singer 1994).

Quant à nous, nous croyons cette prolixité définitoire tout simplement ahurissante, et inacceptable dans un domaine professionnel tel que le management. Cette situation est inacceptable parce qu'elle rend *virtuellement impossible toute tentative visant à circonscrire le sujet avec justesse et précision à des fins d'analyse solide*. Bien sûr, on est libre de prendre les matériaux disponibles et de continuer à échafauder toujours plus haut, mais quelle est la valeur de l'édifice qui en résulte? Quelle en est l'utilité?

Ce n'est pas notre rôle, dans le cadre de la présente thèse, de rajouter un autre étage ou une autre annexe à une bâtisse qui repose sur des fondations déjà affaiblies. Il faudrait plutôt chercher à renforcer les fondations de la discipline. C'est pourquoi nous allons tenter de faire un grand ménage dans ces définitions, dans l'espoir qu'un débroussaillage en règle permettra de cristalliser un système définitoire plus cohérent.

4.2. Identification du problème: les définitions sont mal formulées

Le fait qu'il y ait une multiplicité de définitions hétéroclites des termes de la famille « stratégique » est symptomatique d'un malaise profond. On ne voit pas de malaise semblable dans les domaines de spécialité du management comme le marketing, la comptabilité, etc. Au delà des subtilités et des finesses conceptuelles, tout le monde *s'entend* raisonnablement bien sur le sens de termes tels que: états financiers, campagne publicitaire, recrutement du personnel. Or, en management stratégique, ce n'est pas le cas: malgré des tentatives à répétition déployées par plusieurs générations d'experts depuis plus de 40 ans, la *mésentente* subsiste toujours à l'égard du sens des termes et concepts fondamentaux de la discipline.

Bien qu'on emploie fréquemment le terme « stratégie », il n'existe pas de consensus sur une définition unique et précise de la stratégie. [...] *Malgré qu'elles puissent paraître très semblables au premier coup d'oeil, les définitions de la stratégie énumérées précédemment présentent des différences très*

importantes qui portent sur des aspects aussi fondamentaux que la notion même d'organisation, que la définition du rôle des dirigeants, que le processus d'élaboration de la stratégie, etc.¹²⁵ (nous soulignons)

S'agit-il vraiment de mésentente, ou bien simplement du fait que les définitions évoluent parallèlement à la maturité croissante de la discipline? Certains en sont venus à accepter la multiplicité des définitions comme un phénomène *normal*: «Le domaine de la gestion est riche d'un jargon très imparfaitement codifié. La complexité du diagnostic stratégique en fait le théâtre d'acceptions diverses et évolutives. »¹²⁶ Selon cet auteur, ce serait donc la *complexité* du domaine qui provoque les définitions *diverses* et « évolutives ». Une autre façon d'en voir la causalité est par la succession des écoles de pensée: « L'apparition des différentes écoles de pensée stratégique a donné naissance à des changements importants dans la définition même du concept de stratégie ». ¹²⁷

On remarque une certaine déférence, de la part de ces auteurs, à l'endroit de la discipline stratégique. Par exemple, Martinet considère que le fait d'avoir un jargon très imparfaitement codifié est pour le domaine du management une richesse: « le domaine est *riche* d'un jargon très imparfaitement codifié ». D'autres auteurs auraient plutôt écrit: « le domaine est *taxé* d'un jargon », « est *appauvri* par un jargon », « *paupérisé* par le jargon », croyant qu'il s'agit bien là du contraire de la richesse. Déjà, en 1967, on voit apparaître des préoccupations de cette nature: « The work "planning" is currently used in so many and various senses that it is in some danger of degenerating into an emotive noise ». ¹²⁸

Ces préoccupations à propos du danger de paupérisation de la discipline n'ont, depuis lors, jamais disparu. Plusieurs auteurs ont déploré l'utilisation abusive des termes stratégiques: « Strategic plans are but euphemistic operational plans with the word strategy and strategic thrown in for dramatic effect every couple of sentences ». ¹²⁹

De telles utilisations abusives provoquent du dépit chez les auteurs, les conduisant sur le chemin du cynisme et du procès d'intentions: « The word strategy has become one of the most debased terms in recent years, often indiscriminately used in an attempt to add importance or significance to a variety of topics »¹³⁰. Mais les usages répréhensibles ne

125 COTÉ & 14 (1995) p. 21 et 30.

126 MARTINET (1990) p. 14.

127 COTÉ & 14 (1995) p. 21.

128 LOASBY (1967) in MINTZBERG (1994) p. 6.

129 ALLAIRE & FIRSIROTU (1988) in MINTZBERG (1994) p. 86.

130 BAETZ (1993) p. 4.

sont peut-être pas toujours coupables: « Strategy, it turns out, is one of those words that people define in one way and often use in another, without realizing the difference »¹³¹. Donc, les gens utilisent les termes de la famille « stratégique » sans même savoir leur définition ni connaître leur sens exact.

Mais peu importe que ces usages, dans les faits, constituent ou non des procédés rhétoriques bon-marché, il demeure que la terminologie « stratégique » persiste dans les limbes de l'indétermination chronique: « Efforts to define the terms planning and long-range forecasting failed [as at 1969]. They failed ever since [as at 1994]¹³². On voit donc que l'entreprise de définition des termes de cette famille est problématique depuis longtemps.

Un deuxième exemple de déférence à l'égard de la discipline stratégique est la notion de définition « évolutive », que cette évolution résulte de la complexité de la discipline ou à cause de l'apparition des différentes écoles de pensée. Les auteurs qui ont recours à la notion de définition « évolutive » (Côté & 14 - 1995 et Martinet - 1990) s'en servent pour faire l'apologie de la multiplicité de définitions existantes. Ces auteurs procèdent comme suit: tout d'abord, ils énoncent l'opinion selon laquelle les définitions sont « évolutives »; ensuite, ils omettent de définir ce qu'ils entendent par une « définition évolutive »; enfin, ils considèrent la question résolue et ils poursuivent immédiatement leur cheminement de pensée en traitant d'une autre question.

Ce procédé permet d'écarter rapidement et commodément la problématique des définitions, pour passer plus vite à ce qui est perçu comme intéressant en management stratégique: les modèles, comme par exemple les modèles de Porter et la matrice du Boston Consulting Group.

Pourquoi ces auteurs ont-ils omis de définir ce qu'ils entendent par « définition évolutive » ? Tout simplement parce qu'une telle chose n'existe pas et est donc indéfinissable. Une définition, en effet, ne peut pas évoluer, car le *genus* de la définition, qui est l'essence du terme à définir, est immuable parce qu'essentiel. Si un *genus* évoluait, ce serait signe qu'il ne constituait pas vraiment l'essence du terme défini; donc la définition antérieure aurait été viciée dès le départ. Ce que ces auteurs voulaient plutôt dire, c'est que l'ensemble conceptuel utilisé en management stratégique *fluctue*: certains concepts apparaissent,

¹³¹ BAETZ (1993) p. 121.

¹³² MINTZBERG (1994) p. 6.

d'autres disparaissent. Aors, les définitions correspondantes, sous-tendues par les concepts, apparaissent et disparaissent elles aussi.

Nous disons: « fluctue », car il n'est pas sûr que l'ensemble conceptuel évolue. Par hypothèse, peut-être même régresserait-il. Sans aller jusqu'à essayer de prouver une régression, on peut montrer assez facilement qu'il est douteux que l'ensemble conceptuel évolue vraiment. Par exemple, la définition de Mintzberg (1994) des 5 « P » de la stratégie, élaborée en 1987, ne fait que reprendre des notions pré-existantes, apparues déjà à partir de Drucker (1954), notamment pour le « P » de la perspective. D'autres exemples pourraient être les idées de « mission » et de « couple produit-marché », que l'on retrouve sous une forme ou une autre à toutes les époques. Donc, le vocabulaire change peut-être un peu, mais les concepts sous-jacents semblent demeurer exactement les mêmes.

En somme, la notion de définition « évolutive » ne repose pas sur des fondements solides. Tout d'abord, une définition n'évolue pas; ce n'est que son concept sous-jacent qui peut changer. Ensuite, il n'apparaît pas clairement que l'ensemble conceptuel qui sous-tend le management stratégique ait vraiment évolué dans les faits.

Nous sommes donc de retour à la situation problématique de départ: la mésentente des experts au sujet de la multiplicité de définitions des termes et concepts fondamentaux du management stratégique. Alors, peut-on choisir pour chaque terme la définition qui nous semble la meilleure parmi l'assortiment que nous proposent les experts? Selon Côté & 14 (1995) il semble que non: « On ne peut donc pas simplement adopter au hasard l'une ou l'autre de ces définitions. [...] Évidemment, aucune de ces définitions n'est spontanément plus acceptable que les autres; »¹³³ *Alors, comment choisir, comment adopter l'une ou l'autre de ces définitions dans notre thèse, dans nos mandats de consultation?* « Seul le contexte donne à une utilisation spécifique du concept de stratégie sa signification particulière »¹³⁴.

Donc, selon Côté & 14 (1995), le contexte est la variable déterminante qui nous permet de choisir un ensemble de définitions apte à circonscrire les notions du management stratégique. Ceci voudrait dire, selon Côté & 14 (1995), que l'essence, la nature, la quiddité du management stratégique seraient sujettes à changer en fonction des contextes d'utilisation. Par exemple, le management stratégique en contexte européen pourrait être

133 COTÉ & 14 (1995) p. 30-1

134 COTÉ & 14 (1995) p. 31.

différent du management stratégique en contexte nord-américain. Ou encore, le management stratégique en contexte de secteur manufacturier pourrait être différent du management stratégique en contexte de secteur des transports. Et enfin, le management stratégique en contexte de l'année passée pourrait être différent du management stratégique en contexte de cette année.

Nous ne souscrivons pas à cette vision des choses. Tout d'abord, la pratique montre clairement, au moyen des connaissances *delta*, que la presque totalité des outils d'analyse du management stratégique ne change pas en fonction des contextes. Par exemple, l'analyse industrielle de Porter, les matrices du BCG et d'ADL sont applicables intégralement dans les 4 dimensions, c'est-à-dire partout géographiquement et en tout temps. Ainsi, on peut directement appliquer l'analyse de Porter à la Compagnie des Indes Occidentales et à sa compétitrice, la Hudson Bay Company, qui exploitaient les territoires au XVII^e siècle, toutes deux dans le domaine du commerce des pelleteries & fourrures et autres biens¹³⁵. Tous les paramètres de l'analyse de Porter sont applicables à cette situation.

Mais il y a plus: si, en réalité, le management stratégique se mettait à changer en fonction des contextes, apparaîtrait alors une situation paradoxale comme suit. Un consultant unitaire, transigeant avec un conseil d'administration unitaire, défendrait simultanément plusieurs systèmes définitoires différents pour le management stratégique, en fonction des parties spécifiques du portefeuille que gère ce conseil. Voyons la *case study* illustrative suivante: un consultant en management stratégique en pleine présentation devant le CA de Bombardier.

Bombardier Vous nous recommandez de faire du management stratégique ... qu'entendez-vous par là?

Consultant Eh bien, voyez-vous, ça dépend du contexte. J'ai 3 systèmes définitoires différents de ce qu'est le management stratégique: un 1^{er} pour vos opérations en contexte de véhicules à chenilles, un 2^e pour vos opérations en contexte de véhicules ferroviaires, et enfin un 3^e pour vos opérations en contexte de véhicules aériens.

¹³⁵ Voir généralement VAUGEOIS-LACOURSIERE, *Canada-Québec, Synthèse historique*, Boréal Express, Montréal, 1978.

Bombardier Qu'est-ce à dire?

Consultant Quand on parle de vos motoneiges, c'est un contexte de véhicules à chenilles;
voici ma définition contextualisée de « stratégie »:

STRATEGY n. (1562; gr. *stratêgia*) ♦ 1^o The pattern of decision in a company that (1) shapes and reveal its objectives, purpose and goals, (2) produces the principal policies and plans for achieving these goals, and (3) defines the business the company intends to be in and the kind of economic and human organization it intends to be.

Consultant Si on parle de vos wagons et de vos locomotives, c'est un contexte de véhicules
ferroviaires; alors voici ma définition contextualisée de « stratégie »:

STRATEGY n. (1562; gr. *stratêgia*) ♦ 1^o Five "P"s: a plan: a direction, a guide or course of action into the future; a pattern: consistency in behavior over time; a position: determination of particular products in particular markets; a perspective: a way of doing things; a ploy: a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor.

Consultant Mais lorsqu'il sera question des avions, dans votre stratégie d'acquisition de
l'avionnerie hollandaise Fokker à la suite de Canadair et de Havilland¹³⁶, c'est un
contexte de véhicules aériens, alors ceci sera ma définition de « stratégie »:

STRATEGY n. (1562; gr. *stratêgia*) ♦ 1^o Extensionally, all but equivalent to "rationality"; inasmuch as the language underlying concepts parallel one another, strategy is rationality; and rationality is morality; these propositions lead to a framework of strategy as moral philosophy, with the corporation now being cast as a moral agent.

Bombardier Pourquoi nous donnez-vous 3 définitions différentes de « stratégie » ?! Nous
pouvons peut-être comprendre la nécessité d'avoir 3 *stratégies* différentes, mais
pourquoi 3 *définitions* différentes ?!

¹³⁶ Pour une mise à jour de ce dossier, voir The ECONOMIST, February 24, 1996, p. 69.

Consultant Ah, parce que vous avez 3 couples produit-marché différents: les 3 contextes changent... un avion n'est pas un train n'est pas un *skidoo*... Ça prend 3 définitions différentes...

On voit bien la situation pour le moins paradoxale dans laquelle se plongerait lui-même le consultant qui oserait utiliser une telle approche. Le même paradoxe apparaîtrait encore plus clairement dans le cas d'un conglomérat encore plus diversifié. Cela ne peut pas fonctionner. Bien sûr, les outils d'analyse et les méthodes d'intervention seront choisis en fonction du contexte. Mais on ne peut pas avoir une multiplicité de systèmes définitoires du management stratégique, pas plus qu'on en a pour le marketing ou la comptabilité, par exemple. Les outils, les méthodes changeront mais du marketing demeurera du marketing, peu importe le contexte.

Les domaines de gestion doivent, pour être fonctionnels dans la réalité, avoir une certaine homogénéité, une constance, afin d'être prévisibles dans leur étendue et leur application. Ces qualités, présentes dans les autres domaines comme le marketing et la comptabilité, doivent l'être aussi dans le domaine du management stratégique. En leur absence, le management stratégique serait en proie à une *anarchie de systèmes définitoires*, ce qui ne pourrait que conduire à l'anéantissement de la discipline: « [...] in trying to be everything, planning became nothing [...] We need to delineate the word carefully if it is not to be eventually dropped from the management literature as hopelessly contaminated »¹³⁷.

À moins de vouloir étirer les concepts à l'extrême et de façon exagérée, il nous faut donc rejeter cette approche, préconisée par Côté & 14 (1995), selon laquelle on devrait se composer un système définitoire différent selon le contexte de management stratégique. Côté & 14 (1995) ne cherchaient pas vraiment à étirer les concepts de la façon dont nous l'avons ici illustré; ils voulaient seulement contourner le problème avec la plus rapide commodité.

C'est pourquoi ils ont admis cette notion de définitions contextualisées alors qu'ils étaient aux prises avec un problème de définition pléthorique. L'introduction de cette notion, qui semble bien raisonnable à première vue, leur permettait de passer directement au traitement des « modèles », sujets perçus comme intéressants dans le domaine, notamment: le couple produit-marché et l'analyse industrielle de Porter (chapitre 5), la chaîne de valeur et la

¹³⁷ MINTZBERG (1994) p. 6-7.

SWOT (ch. 6), la matrice growth/share du BCG, la matrice position/maturité de McKinsey (ch. 10), les « 7 clés de l'organisation » (ch. 11), l'organisation en constellation (ch. 13), la matrice produit/marché de Ansoff de 1965 (ch. 16), le paradoxe d'Icare (ch. 18).

Côté & 14 (1995) ont sauté directement à ces sujets intéressants, mais sans avoir résolu la question de la définition de « stratégie » qu'ils avaient eux-mêmes soulevée, ni même abordé la question des autres termes de la famille « stratégique » qui souffrent du même problème de définition pléthorique. Ces 15 chercheurs se sont sans doute mis d'accord: *on n'a pas besoin de définitions de « stratégie » ni des autres termes « stratégiques »; ce n'est pas vraiment important; ce qui est important, c'est de faire un catalogue listant les modèles de stratégie, de management stratégique et de planification stratégique; même si personne ne sait vraiment ce que ces mots-là veulent dire, au moins on aura parlé encore une autre fois des modèles; parce que les choses intéressantes, ce sont les modèles, pas les définitions!*

Cela ne règle pas le problème sous étude: on continue de construire, en hauteur et en largeur, sur des fondations instables et lézardées. Nous revenons donc à la situation problématique de départ: les experts ne peuvent pas s'entendre sur un système définitoire du management stratégique, ce qui entraîne une multiplicité de définitions hétéroclites. Après avoir étudié les explications proposées par les différents auteurs, nous n'avons trouvé aucune justification pour cette situation.

La dernière explication possible est la suivante: les définitions sont mal faites, elles sont déficientes, elles ne sont pas bonnes.

4.3. Causes de la déficience des définitions

Jusqu'ici, nous avons vu que les experts ont tenté de contourner le problème de définition pléthorique en invoquant la complexité du domaine, l'évolution des doctrines ou encore la possibilité de choisir une définition en fonction du contexte. Mais ce contournement apparaît plus comme un subterfuge destiné à accélérer le passage au traitement des « modèles » que comme une résolution constructive du problème. Celui-ci demande toujours à être résolu.

Nous n'avons pas trouvé, dans la littérature académique, d'auteur qui soutenait la thèse selon laquelle les définitions de la famille stratégique pourraient être déficientes. Les auteurs qui adoptaient une approche critique imputaient la faute à d'autres paramètres. Or, nous avons montré que ces imputations résistent difficilement à l'analyse, et que par conséquent ces positions semblent intenable.

Mais que dire du fait que personne ne dispute les définitions elles-mêmes ? Il est des situations où l'absence d'un phénomène peut être révélatrice. Par exemple, dans le domaine stratégique, certains voient l'absence de stratégie comme un paramètre susceptible d'étude¹³⁸. Or ici, nous nous trouvons aussi en l'absence d'un phénomène: l'absence de toute auto-critique rigoureuse par rapport au système définitoire du domaine stratégique. Bien sûr, certains auteurs évaluent les définitions disponibles et choisissent, ou en élaborent d'autres¹³⁹. Mais ce n'est pas de ce type de critique *déférente* que nous voulons parler.

Ce que nous entendons ici, pour nos fins, par « critique » est¹⁴⁰:

CRITIQUE n.f. ♦ 1^o L'activité intellectuelle qui consiste à juger les ouvrages de l'esprit, à en faire l'examen systématique, fondé sur l'analyse, afin d'en établir la valeur sur le plan du jugement et du raisonnement. *Critique formelle, structurale. Exercer une sévère critique sur soi-même* ⇒ AUTOCRITIQUE (→ *Se remettre en cause*).

Cette absence d'autocritique à l'égard du système définitoire du domaine stratégique signifie une absence de remise en cause, et veut donc dire qu'il y a de la complaisance. On ne remet rien en cause: ni le système définitoire, ni, *a fortiori*, les présuppositions qui sous-tendent ce système. Une de ces présuppositions est celle de la compétence: le milieu présuppose que les experts qui émettent les définitions du domaine stratégique sont compétents pour le faire¹⁴¹. Compétents, non dans le domaine spécifique du management ou de la stratégie - compétents dans l'art de définir, l'art de formuler un système définitoire.

138 INKPEN (1995)

139 par exemple: Côté & 14 (1995); Mintzberg (1987-1994).

140 Grand ROBERT, « critique ».

141 En ce qui concerne les présuppositions, « Il n'y a d'accord parmi les « présuppositionnistes » sur aucune définition précise de la présupposition; [une définition acceptable est] Un énoncé U présuppose P si et seulement si on peut raisonnablement déduire de U que le locuteur S accepte P et ne le considère pas comme sujet à controverse, soit parce que (a) S pense que P fait déjà partie du contexte conversationnel, (b) S pense que les auditeurs sont prêts à l'ajouter, sans objection, au contexte par rapport auquel U est évalué. » FAUCONNIER, Gilles; *Espaces mentaux, Aspects de la construction du sens dans les langues naturelles*, Minuit, Paris, 1984, p. 107-8.

Évidemment, tout le monde est capable d'émettre des définitions: « Faith is when you believe something that you know ain't true - Definition attributed to a schoolboy by William James in "The Will to Believe" »¹⁴². Mais tout le monde n'a pas le même degré de compétence dans l'art de définir. En fait, cet art est d'une grande complexité; définir n'est pas facile.

Beaucoup de mots n'ont pas de sens précis. Fixés par des contextes, ils se laissent manier et interpréter aisément; mais ils nous glissent des doigts dès qu'on veut les serrer de plus près. On trouve alors que leurs contours sont fluides et que leur constitution même n'a rien de stable ni d'uniforme. [...] Même quand le noyau sémantique d'un mot est clair et précis, ses contours sont souvent fluides, mal définis. [...] Mais l'expérience quotidienne des débats judiciaires et des litiges internationaux montre combien les mots sont rebelles à toute délimitation exacte.¹⁴³

Ullman s'interroge ensuite au sujet de la source de cette difficulté à délimiter le contour des mots:

D'où vient cette imprécision du sens, déplorée par les uns, cultivée par les autres? Elle est la résultante d'une multiplicité de causes plus ou moins générales. Un certain degré d'imprécision est inhérent au processus d'abstraction qui est à la base de la langue.¹⁴⁴

C'est le *processus d'abstraction* qui serait la source des imprécisions. Le processus d'abstraction est nécessaire à la délimitation des concepts:

Le concept est *abstrait*: il se définit par un certain nombre de caractères constants, qui constitue ce que les logiciens appellent la *compréhension*. [...] tandis que *l'image* est concrète et particulière, le concept est abstrait et général. Il résulte de là que le concept implique deux opérations intellectuelles: *l'abstraction* et la *généralisation*. *Abstraire*, c'est isoler par la pensée, pour le considérer à part, un élément d'une représentation, alors qu'il n'est pas donné séparément dans la réalité. *Généraliser*, c'est poser cet élément comme le type de tout un ensemble d'êtres, ordinairement en nombre illimité. »¹⁴⁵

Le système de communication qu'est une langue naturelle ne fonctionne que grâce à l'abstraction et à la généralisation.¹⁴⁶

Ce processus d'abstraction, par lequel on tente de définir des concepts, est un chemin tortueux dont les méandres sont remplis d'embûches: « Pour le concept comme pour

142 COPI-COHEN p. 156.

143 ULLMAN, S.; *Précis de sémantique française*, 5e éd., Francke, Berne, 1975, p. 132-138.

144 ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 135.

145 CUVILLIER 1954 p. 227-8.

146 SCHOGT, Henry; *Sémantique synchronique: synonymie, homonymie, polysémie*, University of Toronto, Toronto, 1976, p. 57.

beaucoup d'autres fonctions intellectuelles, divers problèmes peuvent se poser. C'est d'abord un problème *psychologique* [...] viendra s'ajouter un problème *épistémologique* [...] et] un problème *métaphysique*.¹⁴⁷

Comment le processus d'abstraction fonctionne-t-il ? Selon Ullman,

*l'abstraction elle-même s'effectue inconsciemment et sans aucun système. [...] Il n'est donc guère surprenant que la signification de beaucoup de mots reste vague ou soit même comprise de travers. La discontinuité de la transmission du langage est la source d'innombrables changements sémantiques qu'il est souvent impossible d'identifier.*¹⁴⁸

Pour Ullman, l'abstraction s'effectue inconsciemment et sans système. Mais cette question du fonctionnement du processus d'abstraction constitue toujours un objet d'étude en philosophie: Berkeley, Hume, Bergson, Lévy-Bruhl, Piaget et Stuart-Mill se sont tous penchés sur un aspect ou un autre de la question¹⁴⁹; celle-ci n'est toujours pas résolue.

Mais ce processus d'abstraction, source des difficultés multiples auxquelles nous avons à faire face, est-il une condition nécessaire à toute définition, est-il présent à chaque tentative de définition ? Il semble que oui, même dans le cas des définitions les plus élémentaires:

*«Le travail d'abstraction est inhérent à tout système linguistique. [...] Le vocabulaire constitue un vaste système de classification; or, toute classification repose sur une opération de choix et d'abstraction: on choisit un commun dénominateur et "fait abstraction" des particularités individuelles [...] Tous les mots de la langue sont donc "abstraits" dans une certaine mesure. Même les termes les plus "concrets" n'échappent pas à cette loi fondamentale.*¹⁵⁰

En fait, la problématique de la définition des concepts et celle du processus d'abstraction qui y conduit pose problème depuis des temps immémoriaux. Il n'y a pas seulement le courant scolastique, par saint Thomas d'Aquin remontant à Aristote, qui s'est préoccupé des questions de définition et d'abstraction. Ullman fait une recension succincte des autres principaux auteurs qui ont marqué l'histoire de cet objet d'étude, en nommant: Platon, saint Augustin, Montaigne, Antoine Arnauld, La Bruyère, Descartes, Voltaire, Flaubert, Anatole France, Proust, Bergson, Sartre, Paul Valéry et encore d'autres¹⁵¹. Après avoir montré que tous ces auteurs étaient du même avis à propos des difficultés inhérentes à l'art

147 CUVILLIER 1954 p. 278.

148 ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 138.

149 CUVILLIER 1954 p. 279-289.

150 ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 136-7.

151 ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 132-5.

de la définition, Ullman contraste: « On notera que tous les auteurs, écrivains et penseurs, dont nous venons de citer les vues sur les mots, étaient des maîtres incontestés de l'expression littéraire »¹⁵².

Si les maîtres incontestés de l'expression littéraire, ceux qui commandaient parfaitement la philosophie et la linguistique, à travers plus de deux millénaires, n'ont pas réussi à résoudre toutes les difficultés de l'art de la définition, cela montre l'ampleur de la somme de ces difficultés. Celles-ci sont présentes partout, à travers tout le langage et de tout temps. Cela ne devrait pas empêcher, malgré tout, de tenter de formuler des définitions et des systèmes définitoires dans les domaines les plus divers, avec des degrés de succès variés. L'essentiel est d'admettre que l'action de définir constitue un art complexe qui présuppose une compétence spécifique. Vu cet état de choses, il n'est absolument pas surprenant que les experts du domaine stratégique aient de la *misère* à formuler des définitions et soient catégoriquement incapables de s'entendre à leur égard. Il n'est pas plus surprenant que ceux-ci - consciemment ou non - se soustraient au pénible faix de cette analyse grâce à des faux-fuyants plus ou moins flagrants.

Nous en arrivons à notre question critique centrale: les experts en management ou en stratégie, ceux-là même qui émettent des définitions depuis quarante ans, sont-ils compétents dans l'art de formuler un système définitoire? Ou plutôt, sont-ils suffisamment compétents? Mieux encore: sont-ils compétents à un point tel qu'il n'y a pas de place à l'amélioration dans leurs connaissances, aptitudes et habiletés relatives à l'art de définir?

Une constatation s'impose: beaucoup trop de définitions [...] ne sont pas vraiment satisfaisantes [...] . Ceci s'explique tout d'abord par le *manque de savoir-faire de leurs auteurs*. Mais ces faiblesses proviennent surtout du manque de tradition, de l'insuffisance de la réflexion théorique sur le sujet et de l'absence de conventions rédactionnelles formelles.¹⁵³ (nous soulignons)

Nos experts en management stratégique ont-ils le savoir-faire requis? Ont-ils pris le temps nécessaire pour effectuer une saine réflexion théorique sur la définition ? Y a-t-il, en management stratégique, une tradition en ce sens ? Ce questionnement autocritique rejoint les remarques de Chevallier et Loschak, selon lesquels la « science administrative » doit se définir une épistémologie rigoureuse¹⁵⁴, ce qui comprend une définition claire de ses

152 ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 134.

153 CEL, *La définition* (1988) p. 259.

154 CHEVALLIER; *Administration*, p. 279-281.

méthodes. Ses méthodes comprennent l'art de la définition de concepts abstraits à l'intérieur du champ disciplinaire.

Que devraient répondre les experts à ce questionnement autocritique ? Que répondraient-ils en réalité si nous leur posions la question ? Plusieurs répondraient probablement ceci: *en tant qu'experts dans le domaine du management stratégique, il est de notre prérogative de définir nos concepts de la manière que nous jugerons à propos; nous sommes maîtres de nos propres définitions.* Or, une telle attitude audacieuse peut facilement dégénérer en une insolence indue.

L'histoire de Humpty-Dumpty, par Lewis Carroll¹⁵⁵, est souvent citée pour illustrer ce phénomène bien connu¹⁵⁶. Humpty Dumpty déclare: « Quand j'emploie un mot, il signifie exactement ce que je choisis de lui faire signifier », à quoi Alice répond: « la question est de savoir si vous pouvez faire dire aux mots tant de choses différentes » et s'attire la célèbre réplique: « la question est de savoir qui doit être le maître, c'est tout ». Après avoir été déclaré maître du sens - et de la définition - Humpty Dumpty pratique cet art de manière fort raisonnable et didactique. Si les experts du management stratégique sont maîtres des sens et des définitions, on s'attent à ce qu'ils pratiquent l'art de définir de manière aussi exemplaire que le fait Humpty Dumpty.

Peut-être nos experts sont-ils compétents dans l'art de définir; nous n'avons pas besoin de déterminer les niveaux spécifiques de compétence dans le cadre de la présente thèse. Ce que nous entendons montrer, c'est que peu importe le degré de compétence, il y a place à l'amélioration dans l'art de définir tel qu'il se manifeste dans les définitions que nous avons recensées.

L'amélioration dans l'art de définir est l'une des préoccupations des linguistes:

Ce qui est commun à toutes ces tentatives, c'est le désir de *nettoyer la langue de toute ambiguïté* susceptible de créer des malentendus. On déclare la guerre aux

155 Tout le présent passage sur Humpty-Dumpty est l'abrégé d'un passage dans CEL *La définition* (1988) p. 15.

156 Par exemple, cette histoire a constitué la *ratio decidendi* d'une cause dans laquelle nous agissions nous-même comme procureur syndical. Il s'agissait d'interpréter la locution « qualified employees » dans une convention collective. Le Commissaire Kwavnick s'est exprimé comme suit: « The position of the employer is that [...] the word "qualified" means whatever it says that word means. "When I use a word," Humpty Dumpty said, in rather a scornful tone, "it means just what I choose it to mean - neither more nor less." This may be acceptable for Humpty Dumpty, but not for the employer. Accordingly, this grievance is sustained. » Voir *Jensen et al. v. Treasury Board (Transport Canada)* (1990), Public Service Staff Relations Board 166-2-19578 à la p. 5.

métaphores insidieuses et aux expressions affectives déguisées en communications objectives dans des buts de publicité ou de propagande. On s'efforce surtout d'émonder les abstractions dénuées de fondements réels.¹⁵⁷

Il semble que ce soit précisément ce que nous avons dans le domaine du management stratégique: de l'ambiguïté qui crée des malentendus. Cette ambiguïté résulte de la multiplicité des définitions hétéroclites. Or, on remarque que d'autres champs disciplinaires se préoccupent de leurs systèmes définitoires. Par exemple, en économie, Baumol remarque que:

À première vue, l'économiste ressemble beaucoup au personnage d'Humpty Dumpty dans Alice au pays des merveilles quand celui-ci dit: « Les mots que j'utilise signifient exactement ce que je veux qu'ils signifient; pas plus et pas moins. » Pourquoi une telle obstination? Parce que les économistes, comme tous les savants, ont besoin d'un vocabulaire spécialisé.¹⁵⁸

En droit, les juges sont toujours très préoccupés par l'anarchie définitoire, si l'on se fie au nombre de causes où l'histoire de Humpty Dumpty est racontée¹⁵⁹. Mais aussi, les juges relèvent toutes sortes d'erreurs qui sont commises et les nomment des *erreurs, attitudes, interprétations à la Humpty Dumpty*:

The judges' argument is a *Humpty Dumpty-like exercise* in making words mean what they want them to mean¹⁶⁰. If one has a *Humpty Dumpty approach* to English words, one could, of course, say that any act or omission which causes trouble is "negligence"¹⁶¹. The court may be compelled to adopt the *stance advocated by Humpty Dumpty*¹⁶²; It is an approach which was more aptly described by Professor Glanville Williams as '*a Humpty Dumpty attitude*'¹⁶³. One might question why Parliament chose to use words having the same meaning unless, like Humpty Dumpty, Parliament has decided that "reasonable" means "just what I choose it to mean, neither more nor less"¹⁶⁴. To ignore the plain meaning of a word is to open the door to what might be called *Humpty Dumpty interpretation*, that is, that the word means what the interpreter of the word chooses it to mean¹⁶⁵ (nous soulignons)

157 ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 6-7.

158 BAUMOL, W.; BLINDER, A.; SCARTH, W.; *L'économie, principes et politiques*, Études Vivantes, Montréal, 1986, p. 20.

159 Voir par exemple les quatre causes suivantes: Montreal Trust Co. c. T.S. Engineering (1986) B.C.J. No. 1902; Royal Trust Corp c. Aucoin (1986) B.C.J. No. 1909; Westcoast Savings Credit Union c. Brosterhus (1986) B.C.J. No. 1907; Whistler c. Whistler (1986) B.C.J. No. 2235.

160 J. & S. Hardware Ltd. c. Ed Penner Construction Ltd. (1989) S.J. No. 569.

161 Bodnar c. Real Estate Council (1994) B.C.J. No. 2742.

162 Clarke c. Clarke (1987) B.C.J. No. 518.

163 R. c. Martens (1986) M.J. No. 76.

164 R. c. M. (S.A.) (1988) O.J. No. 2188.

165 R. c. McKay (1987) N.S.J. No. 338.

On peut donc dire qu'en matière de définitions, plusieurs disciplines différentes reconnaissent l'existence d'une sorte de syndrome de l'anarchie définitoire, le *syndrome des définitions à la Humpty Dumpty*. Et les disciplines où nous avons trouvé les analyses de ce syndrome, l'économie et le droit, ne sont-elles pas les cousines du management ? Notre but sera maintenant d'aider la discipline du management stratégique, autant que nous le pourrons, à ne pas contracter ce syndrome par transdisciplinarité ou autrement.

Chapitre 5

Mise au point d'une grille d'analyse pour définitions

Dans le présent chapitre, nous mettons au point un outil de diagnostic qui nous permettra de cerner avec plus d'exactitude les problèmes qui affligent les définitions présentement en circulation. Cet outil, le *Code Logico-Sémantique de Définition*, est la synthèse d'un ensemble de règles logiques et sémantiques qui ont été proposées par les auteurs les plus éminents depuis Aristote. Ces règles sont entérinées intégralement par les deux disciplines: logique et sémantique; elles constituent donc le meilleur outil disponible à ce jour pour l'élaboration de définitions.

5.1 Transdisciplinarité *management - philosophie - linguistique*

Comment améliorer cet art de définir, celui qui est utilisé par nos experts en management stratégique ? Ou encore, en posant la question d'une autre façon, comment pourrions-nous générer, à partir d'une définition ordinaire, une définition excellente ? Il faut raffiner l'art de définir, le polir, le parfaire et le soigner minutieusement, comme on le ferait pour tout autre art.

Mais où trouverons-nous les ressources nécessaires au perfectionnement de l'art de définir? Dans la discipline du management? Certainement pas dans le management stricto sensu. Dans le management transdisciplinaire tel que nous l'avons défini précédemment? Oui, à condition que nous transgressions les limites d'une ou de plusieurs autres disciplines.

Lorsque nous avons élaboré la définition du management transdisciplinaire au chapitre 3 ci-devant, nous avons retenu une approche simplifiée en n'ayant recours qu'à une transgression dans le domaine de la philosophie: nous avons procédé directement à la formulation d'une définition *per genus et differentiam*. Nous pouvions utiliser cette voie directe dans ce cas-là parce que le champ était libre: personne ne s'était encore attardé à définir opérationnellement la transdisciplinarité en management. Cependant, à cette étape-ci de notre investigation, il nous faut procéder avec encore plus de méthode. En effet, la

situation est différente car le champ est déjà occupé par la multiplicité de définitions de la famille stratégique.

Nous serions probablement accusé de désinvolture si nous arrivions, à brûle-pourpoint, armé d'un nouveau système définitoire, arborant l'intention manifeste de détrôner les définitions actuellement reçues. C'est pourquoi nous enracinerons notre méthodologie dans un territoire encore plus vaste. Nous déploierons le management transdisciplinaire jusqu'à la linguistique, et plus particulièrement la sémantique, la terminologie et la lexicographie, en conservant bien entendu les ancrages déjà jetés dans la logique formelle et la logique floue, branches de la philosophie.

Cette combinaison donnera une triple transdisciplinarité: tout d'abord, celle qui joint le management, la philosophie et la linguistique. Ensuite, nous montrerons qu'il existe déjà une transdisciplinarité bien établie entre la philosophie et la linguistique. Enfin, il existe déjà une troisième transdisciplinarité entre les branches de la linguistique, notamment la terminologie et la lexicographie. Nous avons déjà examiné le premier type de transdisciplinarité, et nous avons déjà conclu à l'opportunité d'y recourir. Nous proposons maintenant de mettre en lumière la transdisciplinarité logique - sémantique afin de montrer clairement l'opportunité de recourir à la logique formelle classique dans l'activité de définition. Enfin, la transdisciplinarité terminologie - lexicographie appuiera la méthode que nous utiliserons plus bas pour évaluer les définitions reçues.

5.2 Transdisciplinarité logique - sémantique

Depuis Aristote, en passant par saint Thomas d'Aquin et par Arnauld et Nicole, la logique formelle s'est préoccupée de la question des définitions et, plus précisément, a établi un certain nombre de règles que doivent suivre ceux qui aspirent à élaborer les définitions les plus utiles. Ce corpus de règles de logique formelle, raffiné à travers les siècles sans qu'on n'en ait jamais changé le fondement, nous a été transmis et est maintenant exposé dans des traités de logique formelle mis au point par des logiciens contemporains. Nous avons jusqu'ici eu recours à quelques-uns de ces traités en vertu de notre approche transdisciplinaire¹⁶⁶. Abstraction faite de quelques différences mineures¹⁶⁷, tous ces

¹⁶⁶ Voir notamment TRICOT, J. *Traité de logique formelle*, Vrin, Paris, 1973.; CHÉNIQUE *Éléments de logique classique*, (1975) p. 117.; GARDEIL, H; *Initiation à la philosophie de s. Thomas d'Aquin*; COPI, Irving; COHEN, Carl; *Introduction to Logic*, 4th Ed..

traités s'entendent parfaitement sur un corpus de règles de logique et notamment sur les règles de la définition.

D'autre part, ce corpus de règles n'a plus évolué depuis la version établie par les traités de la première moitié du XXe siècle. On a assisté depuis cette époque à plusieurs évolutions et révolutions importantes qui changent le contexte de façon spectaculaire, telles que l'informatique ou encore l'intelligence artificielle. Tout ce courant de logique classique formelle demeure jusqu'à ce jour fortement associé à la scolastique, philosophie dont l'apogée remonte en fait au moyen-âge. Il faut donc se demander s'il est toujours opportun et pertinent d'avoir recours à ce corpus de règles à l'aube du 3e millénaire.

Nous trouverons réponse à cette question en regardant les développements récents en linguistique. Les liens entre le langage et la logique, déjà identifiés clairement par Aristote, ont été explorés plus à fond au XVIIe siècle par Arnauld et Nicole dans *La logique ou l'art de penser*¹⁶⁸. Les linguistes contemporains attribuent à cet ouvrage l'origine de l'intersection entre la linguistique et la logique formelle¹⁶⁹. L'évolution de cette intersection entre les deux disciplines de 1683 jusqu'à nos jours a été marquée par des conflits et des « querelles de clocher » dont l'objet principal était de savoir laquelle des deux disciplines aurait préséance sur l'autre en ce qui concerne la logique du langage:

Le langage a été longtemps le terrain d'une rivalité entre la logique et la grammaire. Aux yeux du grammairien, la démarche du logicien apparaissait bien souvent comme une tentative d'usurpation. [...] La logique a enfin renoncé à l'usurpation dominatrice par laquelle elle entendait régenter le discours [...] elle a mis ses outils au service de l'analyse du langage.¹⁷⁰

Jusque après le milieu du XXe siècle, les linguistes rejetaient plus ou moins intégralement l'intersection entre la logique et la linguistique:

[...] il faut, entre autres, que les formes logiques puissent être converties en termes de structure grammaticale et il faut également que toute hypothèse exprimée en termes de forme logique puisse être confrontée au fait empirique, et qu'en outre elle conduise à des généralisations linguistiques intéressantes. [...] jusqu'à présent [1975], ce sont des considérations de ce genre qui ont amené les linguistes à écarter systématiquement les études de logique.¹⁷¹

167 Comme par exemple la numérotation des règles.

168 ARNAULD, Antoine; NICOLE, Pierre; *La logique ou l'art de penser*, Vrin, Paris, 1981.

169 Voir notamment DUPONT, Pierre; *Éléments logico-sémantiques pour l'analyse de la proposition*, Peter Lang, Berne, 1990, p. 5; Centre d'Études du Lexique, *La définition*, Larousse, Paris, 1988, p. 17, 72 et ss.

170 DUPONT *Éléments logico-sémantiques* p. 5.

171 GALMICHE, Michel; *Sémantique générative*, Larousse, Paris, 1975, p. 175.

Or, au cours des quelques dernières décennies, les linguistes ont assez radicalement changé de cap, alors qu'ils prenaient conscience d'une utilité fondamentale: celle qui transpire d'une étude et d'une exploitation de cette intersection entre la linguistique et la logique:

Parmi tous les concepts élaborés au sein de la recherche linguistique accomplie dans le cadre de la grammaire générative et transformationnelle, il faut accorder une importance particulière au concept de représentation sémantique, car c'est certainement l'un des éléments essentiels à partir duquel a pu se dégager l'originalité de la sémantique générative. [...] en effet, l'ensemble des travaux menés ces dernières années par les sémanticiens générativistes est indissociable du recours à une discipline qui s'apparente davantage aujourd'hui aux mathématiques: la logique symbolique. [...] On serait donc enclin à penser que la logique symbolique n'est qu'un moyen (perfectible) destiné à représenter le sens des phrases de la langue [...] les hypothèses relatives aux fondements et aux buts de la description linguistique se trouvent de plus en plus liées au problème de la logique, si bien que celui-ci finit par dépasser les préoccupations strictement formelles ou notationnelles pour rejoindre la conception même de la grammaire. [...] les progrès accomplis dans le domaine de l'investigation logique par les sémanticiens générativistes ouvrent des perspectives nouvelles, et [...] *la recherche linguistique ne saurait désormais se passer de l'approfondissement de la logique*¹⁷² (nous soulignons)

L'étude de cette intersection s'est rapidement élargie pour englober aussi les notions de logique floue auxquelles nous avons fait référence ci-devant. Des « travaux de logique apparemment plus proches des préoccupations linguistiques » se sont développés:

Il s'agit en particulier de la logique modale ou des logiques plurivalentes: ce sont des systèmes qui ne se limitent pas aux seuls critères de « vérité » et de « fausseté », mais qui permettent également de faire des calculs sur des valeurs comme « probable », « possible », « nécessaire », « obligatoire », etc.¹⁷³

Cette partie de la linguistique, qui s'intéresse maintenant à l'intersection avec la logique, c'est la sémantique, « l'étude générale des relations entre les signes linguistiques et leurs référents »¹⁷⁴. La sémantique est la:

[...] science des significations. [...] Grâce à ces développements, la sémantique fut mise soudain à l'ordre du jour. Linguistes et philosophes s'appliquèrent à en élucider les fondements théoriques. [...] Les sémanticiens se sont aussi inspirés des leçons de la psychologie et de la philosophie modernes. On verra le parti qu'ils ont su tirer de la psychanalyse, de la psychologie du comportement, de la « théorie des formes ». [...] La philosophie s'intéresse de plus en plus aux problèmes de signification et de syntaxe. [...]

172 GALMICHE *Sémantique générative*, p. 143-4, 175.

173 GALMICHE *Sémantique générative*, p. 175-6; voir aussi « les phénomènes d'identité floue » sloppy identity » dans FAUCONNIER *Espaces mentaux*, p. 204.

174 DUBUC, Robert; *Manuel pratique de terminologie*, Linguatex, Montréal, 1992, p. 15.

La sémantique philosophique est une branche de la théorie générale des signes. C'est à elle qu'incombe l'analyse des rapports entre signe et chose signifiée.¹⁷⁵

Au delà de la simple étude bi-disciplinaire d'une intersection, on voit clairement apparaître entre les deux disciplines une véritable transdisciplinarité dans laquelle les spécialistes de plusieurs disciplines transgressent leurs frontières réciproques. Cette transdisciplinarité de la sémantique permet son évolution élargie:

En effet, ne pourrait-on pas s'attendre également à voir se développer des théories fondées en partie sur cette approche du langage mais qui accordent une plus grande part à d'autres sciences humaines, à savoir une pragmatique ou une socio-linguistique scientifiques?¹⁷⁶

Et cet élargissement transdisciplinaire a une envergure qui s'étend même jusqu'aux sciences biologiques:

Longtemps discréditées ou oubliées, philosophiquement vilipendées, et scientifiquement laissées pour compte parce qu'inaccessibles à l'expérimentation, les constructions mentales suscitent un nouvel intérêt grâce à des résultats convergents en biologie du système nerveux, en psychologie cognitive, et dans les sciences du langage »¹⁷⁷.

La transdisciplinarité entre la philosophie et la linguistique se réalise de multiples façons, mais il y a une zone qui nous intéresse plus particulièrement: la transdisciplinarité entre la logique, sous-ensemble de la philosophie, et la sémantique, sous-ensemble de la linguistique, en ce qui concerne l'art de définir. Cet objet, l'art de définir, est lui-même un sous-ensemble restreint de la transdisciplinarité logique-sémantique.

À l'intérieur même de chacune des deux disciplines prises indépendamment l'une de l'autre, il y a déjà de la transdisciplinarité. Par exemple, en logique, les règles de la définition s'appuient sur des notions tirées de plusieurs autres branches: les oppositions et les syllogismes notamment¹⁷⁸. D'autre part, en sémantique, la lexicographie et la terminologie sont interreliées de façon transdisciplinaire. Présentons la nature de ces deux sous-disciplines:

La terminologie [...] est ordonnée à des fonctions d'expression et de communication. L'usager du produit terminologique n'est pas nécessairement à la recherche d'une définition, mais d'une appellation. Il a besoin de moyens verbaux pour encoder son message. L'usager du produit lexicographique n'a pas le même besoin. Il lui faut des

¹⁷⁵ ULLMAN *Précis de sémantique française*, p. 1-34.

¹⁷⁶ GALMICHE *Sémantique générative*, p. 186.

¹⁷⁷ FAUCONNIER *Espaces mentaux*, p. 9.

¹⁷⁸ Voir notamment TRICOT *Traité de logique formelle*, p. 90.

outils pour comprendre, pour connaître le sens inconnu d'un mot connu. La lexicographie remplit donc une fonction de décodage.¹⁷⁹

La terminologie fait preuve d'un degré suffisant de transdisciplinarité, avec « ses disciplines soeurs, auxquelles elle emprunte beaucoup sans pour autant se confondre avec elles »¹⁸⁰, pour éprouver

quelques difficultés à se tailler une place bien à elle dans les disciplines dérivées de la linguistique particulièrement préoccupées par l'aspect lexical des phénomènes langagiers. Si certains ont voulu voir dans la terminologie une forme de lexicographie technique, d'autres ont voulu la confondre avec une sémantique appliquée au discours technique. Il ne s'agit pas de nier les relations étroites que ces disciplines peuvent avoir avec la terminologie ¹⁸¹.

De plus,

la distinction entre la définition lexicographique et la définition terminographique ne signifie pas l'existence d'une barrière entre ces deux définitions. Le terminographe, faute d'expérience, de tradition et de fondements théoriques suffisants est bien content de pouvoir s'inspirer du lexicographe ¹⁸².

Considérons maintenant la transdisciplinarité qui prévaut entre les deux branches: logique et sémantique. Nous avons montré, ci-devant, les liens transdisciplinaires généraux entre elles; nous avons aussi souligné les liens au plan de la logique floue. Mais il y a plus. Nous allons maintenant poursuivre notre illustration de la transdisciplinarité en montrant que la sémantique a transgressé les frontières de la logique pour importer directement les six notions suivantes:

- 1⁰ le « carré logique classique » de l'opposition des propositions;
- 2⁰ le « modèle ensembliste »;
- 3⁰ les notions de concept général et universel;
- 4⁰ la logique symbolique;
- 5⁰ le calcul des prédicats;
- 6⁰ le corpus de règles de la définition.

179 DUBUC *Manuel pratique de terminologie*, p. 19.

180 DUBUC *Manuel pratique de terminologie*, p. 15.

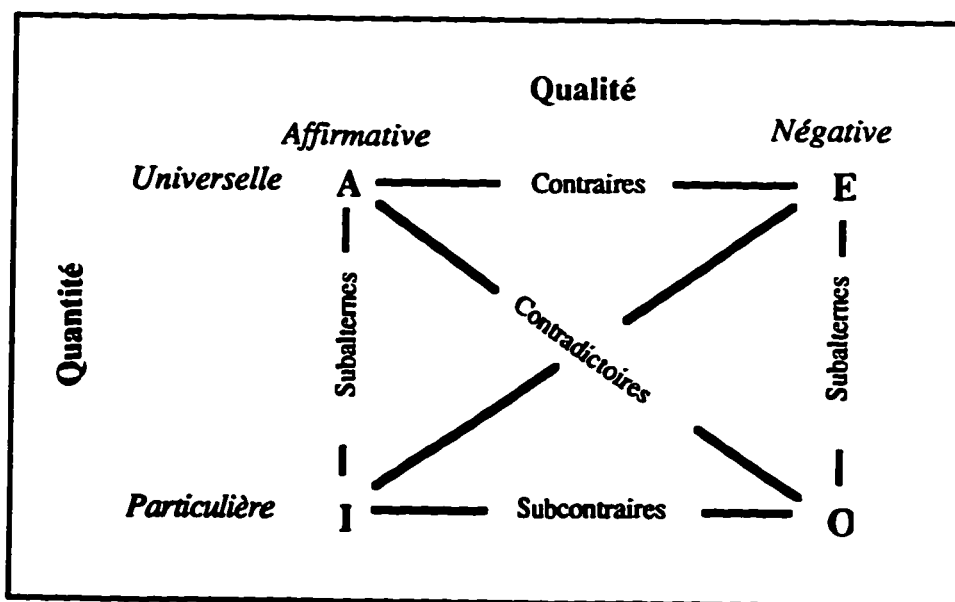
181 DUBUC *Manuel pratique de terminologie*, p. 15.

182 Centre d'Etudes du Lexique, *La définition*, p. 259.

Nous traiterons du point No 6, les règles de la définition, à la section suivantes au moment d'établir notre grille d'évaluation des définitions. Pour l'instant, nous nous attarderons aux cinq autres points.

Le premier est celui du « carré logique classique » de l'opposition des propositions. Par proposition, on entend ici un groupe sujet-verbe-prédicat, et plus particulièrement un groupe sujet-copule d'état-attribut. Une proposition peut être affirmative ou négative, et universelle ou particulière. Ceci donne lieu à quatre types d'oppositions: la contrariété, la contradiction, la subcontrariété et la subalternation. Ces relations d'opposition, qui nous proviennent d'Aristote¹⁸³ via saint Thomas d'Aquin¹⁸⁴, Arnauld et Nicole¹⁸⁵ et Kant¹⁸⁶, sont traditionnellement représentées par le « carré des oppositions »¹⁸⁷ tel qu'illustré à la figure 5.1.

Figure 5.1
Carré des oppositions
Utilisé en Logique et en Sémantique



183 ARISTOTE, *Seconds Analytiques*, I, 4.

184 voir CHENIQUE *Éléments de logique classique*, p. 159.

185 ARNAULD & NICOLE *La logique ou l'art de penser*, p. 116.

186 KANT Critique de la raison pure, in TRICOT *Traité de logique formelle*, p. 133.

187 Voir notamment: COPI-COHEN *Introduction to Logic*, 4th Ed. p. 167, 329; CHENIQUE *Éléments de logique classique*, p. 165; GEX, Maurice; *Logique formelle*, Griffon, Neuchâtel, 1968, p. 88; SMITH, V.; *Éléments de logique*, 2e éd., Centre de psychologie et de pédagogie, Montréal, 1966, p. 126; TRICOT *Traité de logique formelle*, p. 159; VIRIEUX-REYMOND *La logique formelle*, p. 49 GRENIER, H.; *Cursus Philosophiæ*, 6e éd., Université Laval, Québec, 1947 vol 1 p. 63; LORTIE, S.A.; *Elementa philosophiæ Christianæ*, Action Sociale, Québec, 1929, vol 1 p. 81.

Le système d'opposition des propositions est le fondement même de toute la théorie syllogistique. Mais ce système a été critiqué pour plusieurs raisons par les humanistes: « Dès la fin du moyen-âge, les humanistes raillaient l'inutile acrobatie intellectuelle de ce formalisme logique »¹⁸⁸.

Ce n'est qu'au XIX^e siècle que les logiciens adopteront un point de vue foncièrement différent de celui d'Aristote et de ses successeurs dans la tradition occidentale. [...] Effectivement, la science logique connaît des développements considérables, à tel point qu'on parle d'une nouvelle logique pour mieux la démarquer de la logique traditionnelle d'Aristote et de ses successeurs. [...] Les logiciens modernes appuient leurs travaux sur un point de vue tout à fait différent.¹⁸⁹

Cependant, le courant de pensée selon lequel la théorie syllogistique n'est plus en vogue est en voie de prendre un ton beaucoup plus nuancé:

Si notre pensée ne s'arrête pas à la forme abstraite du concept, mais le comprend selon sa vraie nature objective, il apparaît alors que les lois de la logique sont le reflet, la réflexion de l'objectif dans la conscience humaine. [...] En d'autres termes, la théorie du syllogisme doit être reprise à un niveau supérieur, dans la logique concrète.¹⁹⁰

On voit donc que la théorie syllogistique, après avoir été mise à l'épreuve, fait de nos jours l'objet d'une réhabilitation dans le monde des logiciens. Mais ce qui est significatif pour notre propos à cette étape, c'est que cette théorie a été directement importée par la sémantique au cours des dernières années. En effet, le « carré des oppositions » figure maintenant expressément dans les traités de sémantique en tant qu'outil destiné à une application concrète dans cette discipline¹⁹¹. La sémantique a aussi utilisé le « carré des oppositions » pour élaborer un « carré sémiotique » dont une des utilisés est de faire ressortir les cas de polysémie¹⁹².

Cette transdisciplinarité logique-sémantique montre plusieurs caractéristiques de la plus haute importance. Tout d'abord, elle implique l'utilisation en sémantique d'un concept intrinsèquement fondamental en logique. En effet, à partir de l'opposition des propositions on construit la théorie syllogistique et ce système sert de fondement aux règles de définition

188 LEFEBVRE, Henri; *Logique formelle logique dialectique*, 3e éd., Éditions Sociales, Paris, 1982, p. 129.

189 DOYON, Gilles; TALBOT, Pierre; *La logique du raisonnement, théorie du syllogisme et applications*, Griffon d'argile, Sainte Foy, 1985, p. 3-4.

190 LEFEBVRE *Logique formelle logique dialectique*, p. 131.

191 POTTIER, Bernard; *Sémantique générale*, PUF, Paris, 1992, p. 48.

192 POTTIER *Sémantique générale*, p. 51-2.

dont nous parlerons plus loin. Ensuite, cette transdisciplinarité est tout à fait actuelle et contemporaine: le traité de *Sémantique générale* date de 1992 - on ne saurait qualifier ce traité d'anachronisme. En outre, cette transdisciplinarité est l'aboutissement d'un processus qui remonte à plusieurs décennies pendant lesquelles la sémantique s'est ancrée sur les notions de logique élaborées depuis Port-Royal¹⁹³. Enfin, cette transdisciplinarité fondamentale est appuyée par les cinq autres qui suivent.

Ces caractéristiques sont importantes car elles justifient le recours aux notions de logique formelle à des fins d'évaluation sémantique, et notamment pour évaluer des définitions. Passons maintenant en revue les autres éléments de transdisciplinarité qui appuient l'élément précédent.

La sémantique a aujourd'hui recours à un « modèle ensembliste »¹⁹⁴ pour représenter différentes relations d'appartenance d'un individu à un ensemble. Ce modèle constitue un deuxième exemple de notion importée de la logique formelle, où elle est utilisée pour la théorie de l'extension des prédicats¹⁹⁵ ou encore pour la symbolisation des concepts de nécessité et de relation de principe à conséquence¹⁹⁶. Cette façon de travailler en sémantique constitue un deuxième exemple de transdisciplinarité.

Ensuite, on retrouve maintenant en sémantique les notions de « concept général » et de « concept universel »¹⁹⁷. Ces concepts, tels qu'utilisés en sémantique, sont les frères jumeaux des notions de « concept collectif » et de « concept universel » utilisés en logique¹⁹⁸.

Le troisième élément de transdisciplinarité est la « logique symbolique », c'est-à-dire la logique moderne mathématique:

Les multiples courants de la logique symbolique, qui considèrent la logique comme une science positive, en rejettent le caractère normatif, refusent toute ingérence de la métaphysique et recourent méthodiquement à l'expression symbolique et formelle, empruntant leurs moyens d'expression au langage mathématique. [...] Baptisée logique

-
- 193 Voir notamment DUPONT *Éléments logico-sémantiques* p. 77; Centre d'Etudes du Lexique, *La définition*, p. 31; SCHOGT *Sémantique synchronique* p. 41.
194 POTTIER *Sémantique générale*, p. 54; SCHOGT *Sémantique synchronique* p. 18-9.
195 SMITH *Éléments de logique*, p. 137.
196 TRICOT *Traité de logique formelle*, p. 86.
197 POTTIER *Sémantique générale*, p. 71.
198 CHENIQUE *Éléments de logique classique*, p. 56, 65.

mathématique, logistique ou logique symbolique, cette discipline est, à l'origine, l'oeuvre de mathématiciens qui ont introduit leur langage sur le terrain logique.¹⁹⁹

Cette partie de la logique formelle se concentre sur l'analyse des propositions et des relations d'implication qui leurs sont inhérentes, en tenant compte des valeurs de vérité et de fausseté, de façon à déterminer la validité formelle des enchaînements propositionnels. La linguistique a directement importé cette partie de la logique en tant qu'outil de travail en sémantique²⁰⁰.

Enfin, le quatrième élément est le « calcul des prédicats », récemment introduit en sémantique, n'a pas encore tout à fait droit de cité: « Un autre sujet de controverse en linguistique [...] est celui des formes logiques. [...] C'est dans ce sens que j'interprète le « calcul des prédicats indexé » [...] Cette représentation jouerait-elle un rôle dans une théorie linguistique? [...] Dans ce domaine encore, une discussion beaucoup plus fouillée s'impose »²⁰¹. Le « calcul des prédicats » est utilisé en logique symbolique notamment pour tester des inférences non-syllogistiques²⁰². Il s'agit ici d'une autre transdisciplinarité qui en est à un stade exploratoire.

Résumons maintenant l'intérêt et l'importance de la présente section. Il existe une tradition de logique formelle, nous venant d'Aristote, laquelle, bien que contestée et éprouvée à différentes époques, a survécu et est florissante après 2500 ans d'histoire. Cette logique formelle, fondement du raisonnement rigoureux, est un outil qui a accompli avec succès des tâches diverses, notamment celle de servir de critère d'élaboration de définitions. La linguistique a adopté cette logique formelle et en a récemment importé des composantes fondamentales. Une composante capitale est le principe de l'opposition des propositions, base du système syllogistique et fondement des règles de la définition.

Les deux disciplines, la philosophie et la linguistique, utilisent donc un fondement unique, en transdisciplinarité, duquel découle cet ensemble de règles de la définition. Ce « Code Logico-Sémantique de la Définition » est admis identiquement par les deux disciplines. En conséquence de tout ce qui précède, *nous dérivons deux conclusions méthodologiques importantes*:

199 VIRIEUX-REYMOND, Antoinette; *La logique formelle*, P.U.F., Paris, 1975, p. 69-70.

200 Voir GALMICHE *Sémantique générative*, p. 143.

201 FAUCONNIER *Espaces mentaux*, p. 204.

202 COPI-COHEN *Introduction to Logic*, 4th Ed. p. 325-8; DUPONT *Éléments logico-sémantiques* p. 158 et ss.

1. En raison de ses fondements, le « Code Logico-Sémantique de la Définition » est en ce moment le meilleur outil d'évaluation des définitions;

2. En vertu de son acceptation positive tant par la philosophie que par la linguistique, le « Code Logico-Sémantique de la Définition » a une valeur normative péremptoire en tant qu'outil d'évaluation des définitions.

Nous nous devons d'utiliser le « Code Logico-Sémantique de la Définition » afin d'évaluer les définitions considérées dans la présente thèse. Il n'y a pour nous aucune solution alternative acceptable au plan conceptuel et méthodologique. Par exemple, un argument contre le « Code Logico-Sémantique de la Définition » (ci-après « le Code LSD ») est qu'il provient de disciplines « vraiment étrangères » au management. Mais nous avons montré que le management est naturellement transdisciplinaire. En vertu de quel critère limiterions-nous cette transdisciplinarité pour en exclure la philosophie et la linguistique? Quelles autres disciplines devrions-nous exclure? Qui décidera? Cela ne tient pas; dans la mesure où l'on accepte la transdisciplinarité en management, on doit la laisser s'étendre jusqu'à là où elle trouve les ressources dont elle a besoin.

Considérons une autre objection contre le Code LSD: chaque discipline devrait être libre d'élaborer elle-même ses méthodes, incluant une méthode de définition de ses propres concepts. Nous ne nions pas cette liberté. Cependant, la discipline du management est naturellement commandée par l'objectif d'optimisation. Or, nous avons montré que les méthodes définitoires du management sont nettement suboptimisées. Si la discipline du management vient un jour à élaborer une méthode définitoire qui surpasse le Code LSD, alors tous auraient avantage à l'utiliser y compris la philosophie et la linguistique. Mais d'ici là, c'est le Code LSD qui est l'instrument optimisateur. Donc, au plan de la méthodologie en ce qui regarde la présente thèse, le Code LSD est la solution *optimum optimorum* et doit, par conséquent, être adopté.

Notre objectif général est de cristalliser un système cohérent et conséquent de définitions en management stratégique. Nous suivrons la méthode cognitive *delta* telle qu'exposée ci-devant²⁰³; revoyons les étapes nécessaires:

²⁰³ Voir généralement PAQUET-GELINIER; *Le management en crise* (1991).

1ère étape: Nous avons revu les symptômes: il y a une multiplicité de définitions hétéroclites des concepts « stratégiques », de telle sorte que les praticiens souffrent de l'absence de direction en ce domaine.

2e étape: Nous recourrons à des outils existants pour aider à la résolution du problème. En l'occurrence, il s'agit d'outils appartenant à la catégorie cognitive *alpha*, la théorie de la définition telle qu'élaborée en philosophie et en linguistique. Nous établirons le Code LSD à partir des sources autorisées en logique et en sémantique. Ensuite, nous évaluerons les définitions reçues pour en établir la « valeur au plan du jugement et du raisonnement »²⁰⁴.

3e étape: nous cristalliserons un ensemble de définitions appropriées. Dans les cas où les définitions reçues s'avéreront incohérentes ou inconséquentes, c'est-à-dire dans les cas où il y aura des violations substantielles du Code LSD, il y aura des vides (gaps) qui devront être comblés. Ce sera pour nous l'étape de la formulation de nouvelles définitions, que nous réservons pour le chapitre suivant. Cette 3e étape implique de « faire un retour au concret et puiser dans son expérience et son imagination une approche nouvelle, ou une variante des solutions classiques [...] »²⁰⁵.

5.3 Établissement du « Code Logico-Sémantique de Définition »

À la section précédente, nous nous sommes attardé à mettre en lumière les antécédents qui sous-tendent et justifient le Code LSD. Nous avons montré la solidité de ses fondements et l'opportunité de son utilisation.

Mais le Code lui-même, en tant qu'outil de travail, est quelque chose de relativement simple à dégager à partir des sources autorisées en logique et en sémantique, puisque la bonne entente règne à cet égard dans les deux disciplines. C'est ce que nous ferons, aussi simplement que possible, dans la présente section. Nous identifierons une à une les règles de la définition, et nous pointerons les sources transdisciplinaires qui les soutiennent. Il en résultera une liste de règles semblable à un code grammatical ou à une espèce de règlement destiné à être « appliqué ». Ceci constituera la grille d'analyse que nous utiliserons à l'étape suivante.

204 En fonction de la définition de « critique » donnée ci-devant.

205 PAQUET-GELINIER; *Le management en crise* (1991) p. 105.

Ces règles portent sur deux parties de l'équivalence définitoire: le *definiendum*, la « chose qui est à être définie »; et le *definiens*, la « chose définissante »²⁰⁶.

Règle 1: *Le definiens doit être plus clair que le definiendum*

Corollaire: *Le definiens doit n'avoir aucune ambiguïté de sens ni de structure, et doit répondre aux règles générales de la grammaire et de la syntaxe.*

Sources: Linguistique: Dubuc p. 73; CEL p. 209, 226
Philosophie: Copi-Cohen règle 4, p. 153; Smith règle 2, p. 104; Tricot règle 4, p. 92; Gardeil, p. 72; Chenique règle 1, p. 117; Grenier règle 1, p. 170.

Règle 2: *Le definiens doit s'appliquer au definiendum à lui seul et à l'exclusion de tous les autres*

Corollaire: *Le definiens et le definiendum devraient être réciproques ou convertibles; le definiens ne doit pas être polysémique dans un domaine spécifique.*

Sources: Linguistique: Dubuc p. 74; CEL p. 225, 256.

Philosophie: Smith p. 105-6; Tricot règle 2 p. 91; Chenique règle 2 p. 117; Gardeil p. 74; Virieux-Reymond p. 44; Gex règle 1 p. 34; Grenier règle 3 p. 170.

Règle 3: *Le definiens doit se limiter à l'essence du definiendum.*

Corollaire: *Le definiens ne doit pas comprendre de développements encyclopédiques; le definiens devrait être limité à une phrase.*

Sources: Linguistique: Dubuc p. 74; CEL p. 258.

Philosophie: Copi règles 1 et 3 p. 151-2; Smith règle 3 p. 105; Tricot règle 1 p. 90; Chenique règles 3 et 4 p. 117; Grenier règle 5 p. 171; Virieux-Reymond p. 44; Gex p. 32.

²⁰⁶ Ces termes sont généralement utilisés en sémantique et bien connus en philosophie: voir notamment Centre d'Etudes du Lexique, *La définition*, p. 99-100; DUBARLE *Logos et formalisation du langage*, p. 48; COPI-COHEN *Introduction to Logic*, 4th Ed. p. 131; PERELMAN - OLBRECHTS-TYTECA *Traité de l'argumentation*, p. 283

Règle 4: *Le definiens ne doit pas répéter le definiendum.*

Corollaire: *Le definiens ne doit pas être tautologique ou circulaire; le definiens ne doit pas s'appuyer sur des synonymes ou des mots de la même famille. Exception: lorsque les mots de la même famille ont un sens différent et spécifié dans le système définitoire.*

Sources: Linguistique: Dubuc p. 74; CEL p. 225, 258;
Philosophie: Copi règle 2 p. 152; Smith règle 3 p. 105; Gardeil p. 74;
Virieux-Reymond p. 44; Gex règle 3 p. 35; Grenier règle 1 p. 170; Tricot p. 93.

Règle 5: *Le definiens doit être formulé positivement, pas négativement.*

Corollaire: *Le definiendum doit être défini par ce qu'il est, non pas par ce qu'il n'est pas.*

Sources: Linguistique: Dubuc p. 75
Philosophie: Copi règle 5 p. 154; Chenique règle 5 p. 117; Grenier règle 4 p. 171.

Règle 6: *Le definendum doit être défini per genus et differentiam.*

Corollaire: *Le definiens doit comprendre et le genus (genre prochain) et la differentia (différence spécifique). Le definiendum ne doit pas être défini uniquement par ses propriétés accidentelles, c'est-à-dire par des caractéristiques, des traits, des composantes, des fonctions, des buts, un objet ou sa finalité. Le definiendum ne doit pas être défini uniquement par l'étymologie, un synonyme, un antonyme ou un renvoi. Exception: dans les cas où il est impossible d'avoir un genus, c'est-à-dire lorsque le concept se trouve au sommet d'une hiérarchie (des summa genera): par exemple, « l'être ».*

Sources: Linguistique: Dubuc p. 75; CEL p. 240 et ss, 257.
Philosophie: Copi p. 148-9; Smith règle 1 p. 104, 107; Tricot règle 3 p. 91; Chenique règle 6 p. 115, 117; Gardeil p. 73; Virieux-Reymond p. 45; Gex p. 30; Grenier règle 2 p. 170.

On obtient donc la grille d'évaluation suivante:

Tableau 5.2 CODE LOGICO-SÉMANTIQUE DE LA DÉFINITION	
1.	Le <i>definiens</i> doit être plus clair que le <i>definiendum</i>; notamment, le <i>definiens</i> doit: a) n'avoir aucune ambiguïté de sens ou de structure; b) répondre aux règles générales de la grammaire et de la syntaxe.
2.	Le <i>definiens</i> doit s'appliquer au seul <i>definiendum</i> à l'exclusion de tous les autres; notamment, le <i>definiens</i> doit: a) être convertible avec le <i>definiendum</i>, ou en être la réciproque; b) dans un domaine spécifique, être exempt de polysémie.
3.	Le <i>definiens</i> doit se limiter à l'essence du <i>definiendum</i>; notamment, le <i>definiens</i> doit: a) être exempt de développement encyclopédique; b) être limité à une phrase.
4.	Le <i>definiens</i> ne doit pas répéter le <i>definiendum</i>; notamment, le <i>definiens</i> ne doit pas: a) être tautologique; b) être circulaire; c) s'appuyer sur: i) des synonymes; ii) des mots de la même famille que le <i>definiendum</i> mais non-définis dans le système définitoire.
5.	Le <i>definiens</i> doit être formulé positivement; notamment, le <i>definiendum</i>: a) doit être défini par ce qu'il est; b) ne doit pas être défini par ce qu'il n'est pas.
6.	Le <i>definiens</i> doit être défini <i>per genus et differentiam</i>; notamment, le <i>definiendum</i> ne doit pas être défini uniquement par: a) des propriétés accidentelles, notamment: i) des caractéristiques ou des traits; ii) ses composantes; iii) des fonctions ou des instrumentalités; iv) le but, l'objet ou la finalité; b) une énumération en extension des objets auxquels s'étend le concept; c) l'étymologie; d) un synonyme ou un antonyme; e) un renvoi.

Chapitre 6

Évaluation du système définitoire du management stratégique

S'il y a un endroit où l'on devrait trouver l'essence d'une discipline, c'est bien dans ses blocs constitutifs les plus fondamentaux: les définitions de ses concepts, qui forment un système définitoire, lui-même fondation de tout l'échafaudage théorique. Si ce n'est pas là que réside l'essence de la discipline, où la trouverait-on ? Enfouie dans les consciences mêmes des experts, auxquelles nous n'avons pas un accès direct ?

Dans le présent chapitre, nous appliquerons le Code à un échantillon de définitions du management stratégique. Nous analyserons pour chaque définition les problèmes spécifiques de formulation que le Code permet d'identifier. Ensuite, nous dégagerons le problème central de l'ensemble des définitions: l'essence des concepts est toujours mal cernée par les définitions proposées. En fin d'analyse, aucune des définitions proposées n'est opérationnalisable pour les fins de la présente thèse.

Après tout ce cheminement, nous revenons à la problématique de départ sans avoir vraiment progressé sur la voie d'une solution. Puisque l'essence de ses concepts constitutifs est mal cernée, tout le système définitoire devient pratiquement inintelligible. Cela renvoie à la désillusion qu'éprouvent praticiens et théoriciens face aux difficultés que pose le développement de la théorie, rendu fastidieux à cause du système définitoire déficient. En fin de compte, le modèle théorique du management stratégique ne répond pas aux attentes des détenteurs d'enjeux; c'est exactement là notre problème initial.

6.1 Analyse Logico-Sémantique

C'est dans la présente section que nous utiliserons le Code LSD, en tant que grille d'analyse, afin de jeter un regard critique sur la valeur des définitions du domaine « stratégie ». Nous examinerons tour à tour les définitions des expressions suivantes: « stratégie », « politique générale de l'entreprise », « management stratégique », « planification stratégique », « plan stratégique » et « analyse stratégique ».

Pour chaque expression, nous présenterons d'abord une « fiche terminologique et lexicographique » qui recense les définitions proposées par les différents auteurs. Ensuite, nous évaluerons chacune des définitions en fonction du Code LSD, en montrant les écarts spécifiques. Enfin, nous dégagerons une synthèse qui montre pour chaque expression les zones importantes d'écarts formels par rapport au Code.

Nous proposons en plus, pour le terme « stratégie », une analyse diachronique qui revoit un phénomène intéressant qui s'est produit entre les années '50 et aujourd'hui: une augmentation claire du nombre de concepts qui sont inclus dans la définition.

Une fois l'analyse Logico-Sémantique complétée, nous verrons ensuite à la section suivante une analyse statistique des problèmes de définition relevés dans la présente section.

6.1.1 Stratégie

Nous avons recensé 31 définitions de cette expression, émises entre 1954 et 1995 inclusivement. Les voici:

Fiches terminologiques-lexicographiques
Definiendum: « stratégie »

1954	Drucker	<i>La stratégie est:</i> « une perspective, une façon de faire en réponse à ces questions: quelle est l'entreprise, sa mission, quels devraient être ses objectifs par rapport au marché, aux ressources, etc ».
1962 1972	Chandler Schendel & Hatten	<i>La stratégie est:</i> « quelque chose en devenir; qui sert à déterminer les buts, objectifs à long terme, à préparer les programmes d'action, adopter des politiques, allouer les ressources ».
1965	Ansoff	<i>La stratégie est:</i> « le fil conducteur entre le passé et le futur, entre les activités et le couple produit-marché, qui précise la nature des activités accomplies et celles que l'entreprise compte poursuivre ».
1965	Learned & Christensen	<i>La stratégie est:</i> « la définition du domaine d'activité (<i>what business the firm is in, or is to be in</i>) ».
1973	Christensen, Andrews & Bower	<i>La stratégie est:</i> « un pattern de décisions qui détermine et fait découvrir les objectifs, les fins, et qui produit les principales politiques et les plans pour atteindre les fins ».
1976 1980 1990	Glueck Quinn Jauch /Glueck	<i>La stratégie est:</i> « un plan cohérent, unifié et intégrateur des objectifs, des politiques de l'organisation qui est vue comme un tout ».
1977 1985	Steiner /Miner Argyris	<i>La stratégie est:</i> « une réponse aux forces externes et internes qui ont un impact sur l'entreprise ».
1978	Hofer Schendel	<i>La stratégie est:</i> « l'étendue de l'entreprise: le mariage entre les couples produits-marchés et les territoires géographiques, le déploiement des ressources et compétences distinctives, l'avantage compétitif et la synergie ».
1980 1985	Porter	<i>La stratégie est:</i> « le moteur central pour atteindre un avantage concurrentiel par le bon positionnement de l'entreprise dans son industrie, grâce à une bonne connaissance de sa chaîne de valeur ».
1982	Noël	<i>La stratégie est:</i> « l'allocation des ressources de l'entreprise dans le but de réaliser les intentions des dirigeants ».
1984	Ohmae	<i>La stratégie est:</i> « actions aimed directly at altering the strength of the enterprise relative to that of its competitors, for the sole purpose of enabling the company to gain, as efficiently as possible, a sustainable edge over its competitors, with the object of bringing about the conditions most favorable to one's own side, judging precisely the right moment to attack or withdraw and always assessing the limits of compromise correctly ».
1986	Coyne	<i>La stratégie est:</i> « an integrated set of actions that produce a sustainable advantage over competitors, for defeating competitors and achieving dominance in a product/market segment ».
1987	Andrews	<i>La stratégie est:</i> « une force mobilisatrice pour les meneurs d'enjeux; <i>stratégie corporative:</i> activités dans lesquelles l'ensemble de l'entreprise va concurrencer, de manière à convertir sa compétence distinctive en avantage concurrentiel; <i>stratégie d'exploitation:</i> la manière que choisit une entreprise pour concurrencer dans un marché donné, avec des produits donnés, et se positionner par rapport à ses concurrents ».
1988	Mintzberg	<i>La stratégie est:</i> « quatre "p": le plan, une séquence d'actions cohérentes qui tendent vers la réalisation d'un objectif; la posture, la position qu'on veut occuper dans l'environnement; la perspective, une vision du monde partagée par les membres de l'organisation; le pattern, les intentions relatives à la concurrence donnant lieu à des stratégies qui font ressortir les comportements d'un organisme ».
1988	Bryson	<i>La stratégie est:</i> « a pattern of purposes, policies, programmes, actions, decisions and/or resource allocations that define what an organization is, what it does and why it does it ».

1989 1992	Gheruman	<i>La stratégie est:</i> « l'ensemble des décisions stratégiques successives que prennent les dirigeants d'entreprise à l'égard des domaines d'activité - ou métier(s) de l'entreprise -, des moyens qu'elle se donne et les voies qu'elle choisit pour y réussir ».
1989	Fry & Killing	<i>La stratégie est:</i> « the guiding idea of a business; an expression of how a business intends to operate in a competitive environment, setting priorities and boundaries for action, including a composite picture of goals, product/market strategy and competitive strategy ».
1990	Hax	<i>La stratégie est:</i> « le cadre de référence fondamental à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en gérant volontairement son adaptation à un environnement en mouvement afin de se doter d'un avantage concurrentiel, ayant pour objectifs principaux de répondre aux intérêts des meneurs d'enjeux et de fournir une base sur laquelle fonder les transactions économiques et les contrats sociaux qui lient l'organisation à ses meneurs d'enjeux, et comprenant les six composantes suivantes: le modèle cohérent, unifié et intégrateur des décisions prises par l'entreprise; l'expression de la raison d'être de l'organisation sous forme d'objectifs à long terme, de programmes d'action et de choix prioritaires de ressources; le choix des secteurs d'activité actuels et futurs de l'entreprise; la poursuite d'un avantage concurrentiel soutenu dans chacun des secteurs d'activité par la considération des opportunités et des menaces de l'environnement ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise; l'engagement des trois niveaux hiérarchiques de l'entreprise: la direction générale, le CAS, les services fonctionnels; la définition de la nature des contributions économiques et non économiques de l'entreprise à l'intention de ses meneurs d'enjeux ».
1990	Martinet	<i>La stratégie est:</i> « une formule d'exploitation qui décrit la façon dont l'entreprise s'y prend pour être profitable, grâce à une combinaison réussie de territoires (créneaux) investis; de produits, services ou systèmes offerts; de ressources internes adaptées ».
1991	Tregoe & Tobia	<i>La stratégie est:</i> « vision, the framework that guides those choices that determine the nature and direction of an organization, relating to the scope of its products, markets, key capabilities, growth, ROI, and allocation of resources ».
1992	Ohmae	<i>La stratégie est:</i> « devancer ses concurrents en tirant partie de ses atouts concurrentiels relatifs pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle, ce qui se traduit par un plan d'action destiné à optimiser les atouts de l'entreprise compte tenu de l'évolution de l'environnement concurrentiel de l'activité concernée ».
1993	Allaire & Firsirotu	<i>La stratégie est:</i> « de type formelle ou actualisée; formelle, elle doit mener à des choix d'orientation à la limite du réalisable, elle doit définir des engagements durables et des investissements stratégiques de longue durée de façon à offrir des produits innovateurs et de haute qualité à des prix concurrentiels pour ainsi créer une forte valeur économique pour la société; actualisée, elle représente les démarches concrètes prises dans et par les organisations pour réaliser les bonnes intentions; les deux types formelle et informelle se trouvant dans le cadre plus général d'un système stratégique défini comme l'ensemble des firmes, nominalement autonomes, qui coordonnent leurs activités et partagent des ressources et des coûts par delà les frontières juridiques et formelles de chaque entité, ayant un champ plus vaste que celui de l'entreprise puisqu'il comprend les activités et les compétences de firmes reliées pour créer un système hautement performant ».

1993	MacCrimmon	<i>La stratégie est:</i> « 1) une suite d'actions coordonnées qui nécessite le déploiement de ressources en vue d'atteindre des buts; 2) une suite d'actions coordonnées ayant une grande portée, c'est-à-dire qui couvre en tout temps toutes les activités d'une entreprise; 3) une suite d'actions coordonnées d'une grande portée et dépendante des événements qui surviennent dans l'environnement, y compris les actions des autres acteurs ainsi que les siennes ».
1993	Baetz & Beamish	<i>La stratégie est:</i> « the art of the general; the employment of the battle as the means to gain the end of the war; the implementable management scheme for achieving corporate ends; the pattern in the organization's important decisions and actions, consisting of a few key areas or things by which the firm seeks to distinguish itself: goals and objectives, product/market emphasis and basis of competition; that which has to do with determining the basic objectives of an organization and allocating resources to their accomplishment ».
1994	Orsoni & Helfer	<i>La stratégie est:</i> « l'ensemble des choix qui orientent une firme sur une longue période, l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif, opérés dans des domaines importants pour elle (activités et structure) et pour le long terme ».
1994	Rowe & al	<i>La stratégie est:</i> « the pattern of decision in a company that (1) shapes and reveals its objectives, purposes or goals, (2) produces the principal policies and plans for achieving these goals, and (3) defines the business the company intends to be in and the kind of economic and human organization it intends to be ».
1994	Mintzberg	<i>La stratégie est:</i> « five "p"s: a plan: a direction, a guide or course of action into the future; a pattern: consistency in behavior over time; a position: determination of particular products in particular markets; a perspective: a way of doing things; a ploy: a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor ».
1994	Hamel & Prahalad	<i>La stratégie est:</i> « une extension faisant le pont entre l'écart qui existe entre les tenants de la stratégie vue comme "a pattern in a stream of incremental decisions" et ceux qui la voient comme "un grand plan directeur conçu par de brillants cerveaux"; vue comme extension (stretch), elle permet aux dirigeants d'une entreprise d'avoir une vue claire des buts principaux visés et d'un agenda général des défis reliés à l'acquisition des compétences entre aujourd'hui et demain, le tout permettant de bénéficier d'un effet de levier pour faire plus avec moins de ressources ».
1994	Singer	<i>La stratégie est:</i> « extensionally, all but equivalent to "Rationality", sharing almost all of its salient features; put differently, inasmuch as the language underlying concepts parallel one another, strategy is rationality; and inasmuch as the language and underlying concepts parallel one another, rationality is morality; together, these propositions lead to a framework of Strategy as Moral Philosophy, with the corporation now being cast as a moral agent; in sum, Strategy as a Moral Philosophy now offers major corporate players a quite sustainable theoretical justification for their steps towards lifting the spirit of the competition game ».
1995	Inkpen & Choudhury	<i>La stratégie est:</i> « the result of a series of activities and managerial decisions that coalesce into a pattern and logic, for maintaining a balance between a firm, its capabilities, and the environment, including the possibility for a firm to implement "strategy absence" positively ».
1995	Gouillart	<i>La stratégie est:</i> « a meaningless concept ».

Étude diachronique

Tout d'abord, avant de passer à l'évaluation particulière de chacune des définitions, notons un phénomène linguistique diachronique intéressant.

Il apparaît clairement, à la simple lecture des fiches terminologiques-lexicographiques, que la longueur et la complexité des *definiens* de « stratégie » augmente au fur et à mesure que le temps passe. Les *definiens* des décennies '50 à '70 sont à peu près de la même longueur et de la même complexité. À partir de 1984, on assiste à une augmentation marquée de la longueur des *definiens*.²⁰⁷

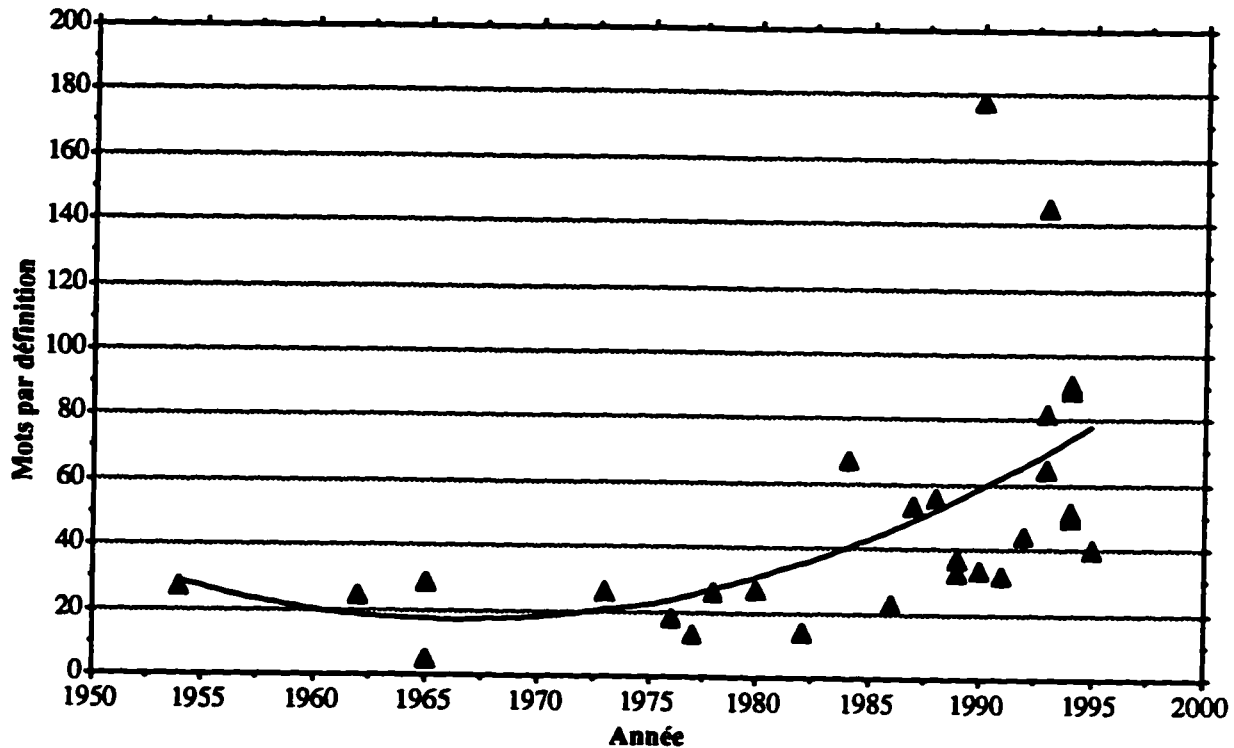
Afin d'illustrer ce phénomène, nous avons effectué le décompte du nombre de mots employés dans chacun des *definiens*. Ceci nous permet d'avoir un indice simple de complexité des *definiens*, en posant que le nombre de mots par *definiens* est directement proportionnel à la complexité. Une mesure réelle de cette complexité devrait saisir le nombre de concepts utilisés et le nombre d'interrelations entre ceux-ci. Pour les fins de la présente thèse, nous n'avons pas besoin de développer une telle mesure; l'indice du nombre de mots, quoique imprécis, illustre la tendance avec une clarté suffisante.

L'indice du nombre de mots par *definiens* demeure approximatif car, dans certains cas, nous avons dû ajuster les définitions par l'ajout de prépositions pour lier deux parties en une seule phrase. Pour avoir un indice parfait, il faudrait demander à tous les auteurs eux-mêmes de reformuler leurs définitions en leur donnant une grille de spécifications à satisfaire. Un tel exercice dépasserait le cadre de la présente thèse; c'est pourquoi nous nous limiterons aux données disponibles.

Le tableau 6.1 est un diagramme de dispersion qui montre la valeur de l'indice selon une série temporelle qui s'étend de 1954 à 1995. Nous avons établi les courbes de régression de cette série. Le tableau 6.1 montre la courbe de régression qui obtient le meilleur ajustement; c'est une fonction polynomiale au 2^e degré.

²⁰⁷ On voit souvent de nos jours cet usage en français: *curriculum* - *curricula*, *memorandum* - *memoranda*, etc. Nous n'utiliserons pas ici les pluriels de ces termes reçus en linguistique et en philosophie: *definiens*, sing., *definientia*, pl. Nous ferons de même pour *definiendum* - *definienda*, *genus* - *geni*, et *differentia* - *differentiæ*. Exception faite de *per genus et differentiam*, expression reçue, nous nous abstenons aussi des accords syntaxiques possibles (*differentiarum* ou *definientibus*, par exemple). Cependant, nous y recourons au chapitre 9 en raison d'une utilité pragmatique.

Tableau 6.1
Diagramme de dispersion & courbe de régression;
Nombre de mots par *definiens* ;
definiendum: « stratégie » $n = 31$



Avec la régression linéaire simple, on obtient un coefficient de détermination R^2 de .24, alors que la fonction polynomiale du 2^e degré obtient un R^2 de .30.²⁰⁸ Respectivement, les R^2 ajustés (*adjusted R-squared*) sont de .21 et .25. On voit donc que la fonction du 2^e degré s'ajuste mieux que la régression linéaire. La fonction du 2^e degré a une pente positive établie par la 1^{ère} dérivée $\delta y / \delta x = -294 + .15x$. Cela donne une bonne indication à l'effet que le nombre de mots par définition est en augmentation. La fonction linéaire a elle aussi une pente positive, de 1.7, même si la fonction est moins bien ajustée. Nous avons vérifié l'impact de l'hétéroscédasticité apparente à la vue de la dispersion. Les transformations *augmentent* les R^2 ajustés: 2^e degré / linéaire: $\log(x) = .46 / .37$, $\ln(x) = .46 / .37$, $\sqrt{x} = .38 / .31$. L'apparence d'hétéroscédasticité ne vient en fait que des deux erratiques de 1990 et 1993. On voit donc que peu importe la fonction choisie, la pente est positive et cette réalité approximative est suffisante pour illustrer nos propos. Plus les tentatives de définition du terme « stratégie » se multiplient au fil des années, plus elles renferment un nombre grandissant de mots, donc de concepts.

208 Les équations sont les suivantes: 1^{er} degré: $y = 1.7x - 3279$ ♦ 2^e degré: $y = 289811 - 294x + .075x^2$.

Avant même de commencer l'évaluation spécifique des *definiens*, que pouvons-nous conclure de cette observation simple? Certains voudraient conclure que les experts sont en bonne voie de cerner de mieux en mieux le vrai sens du terme « stratégie », qu'ils sont en train d'en circonscrire les contours avec une précision grandissante en augmentant le nombre de concepts renfermés dans le *definiens*.

Testons cette conclusion préliminaire. Supposons que les définitions soient toutes, au départ, formellement parfaites, c'est-à-dire qu'elles adhèreraient ainsi au Code LSD de façon intégrale. Alors, *ceteris paribus*, un nombre accru de concepts dans les *definiens* ne peut pas être causé par autre chose qu'un phénomène d'augmentation du caractère analytique de la définition. De façon imagée, ce serait l'équivalent de définir un Humain en fournissant une analyse biochimique - comme la liste qu'on trouve sur les boîtes de conserve - de plus en plus raffinée. Or, cette trajectoire analytique est nécessairement en sens inverse de la trajectoire synthétique; et la définition a pour objectif d'atteindre le niveau synthétique le plus élevé. La définition de l'Humain: « animal doué de raison » montre cet aspect synthétique lorsqu'on la compare à la définition analytique faite d'éléments biochimiques. Par conséquent, le nombre croissant de concepts dans les *definiens* de « stratégie » n'est autre chose qu'un indice d'éloignement grandissant d'une synthèse souhaitable. La conclusion préliminaire que nous testons ne peut être soutenue.

Mais il y a plus: les définitions ne sont pas formellement parfaites au départ et la supposition de perfection formelle ne peut être maintenue dans la réalité. Dans ce cas, il y a deux explications possibles de l'augmentation du nombre de concepts dans les *definiens*. La première est celle que nous venons juste d'énoncer en fonction de la supposition de perfection formelle. La deuxième est la suivante. L'augmentation du nombre de concepts se fait en violation de l'une ou l'autre des règles du Code LSD. Par exemple, tel *definiens* rajoute un certain nombre de synonymes (règle 4); tel autre énumère un nombre de plus en plus grand de propriétés accidentelles telles que des caractéristiques, des composantes, des fonctions, etc. (règle 6).

Or, un nombre de plus en plus grand de violations des règles de la définition ne peut pas garantir des définitions d'une valeur croissante. Tout au plus leur valeur pourrait-elle augmenter par accident ou par hasard. Donc, il est impossible de déduire une augmentation de la valeur des définitions à partir du phénomène de l'augmentation du nombre de concepts: *non sequitur*. Par conséquent, la conclusion préliminaire que nous testons ne peut pas plus être soutenue.

Voici la conclusion réelle que nous proposons:

L'accroissement du nombre de concepts dans les définiens de « stratégie » est symptomatique des problèmes suivants:

- 1⁰ incapacité à cerner l'essence du définiendum;*
- 2⁰ tangente analytique fautive, et son corollaire: défaut de synthèse;*
- 3⁰ méconnaissance des règles logico-sémantiques de définition.*

Analyse

Application du Code Logico-Sémantique de Définition definiendum: « stratégie »							
Définiens	n de violations	Règles					
		1	2	3	4	5	6
1954 Drucker	4		X	X	X		X
1962 Chandler	2			X			X
1965 Ansoff	2		X	X			
1965 Learned	3		X	X			X
1973 Christensen	2		X	X			
1976 Glueck	2		X				X
1977 Steiner	3		X	X			X
1978 Hofer	2						XX
1980 Porter	2		X	X			
1982 Noël	2		X	X			
1984 Ohmae	2		X	X			
1986 Coyne	2		X	X			
1987 Andrews	2		X	X			
1988 Mintzberg	3		X				XX
1988 Bryson	2		X	X			
1989 Ghertman	3		X	XX			
1989 Fry	2		X	X			
1990 Hax	3		X	X			X
1990 Martinet	2			XX			
1991 Tregoe	4		X	XX	X		
1992 Ohmae	3		X	X			X
1993 Allaire	4		X	XX			X
1993 MacCrimmon	3		X	XX			
1993 Baetz	5	X	X	X	X	X	
1994 Orsoni	3		X	X	X		
1994 Rowe	2		X	X			
1994 Mintzberg	3		X				XX
1994 Hamel	4	X	X	XX			
1994 Singer	6		X	XX	X		XX
1995 Inkpen	3	X				X	X
1995 Gouillard	5	X	X	X		X	X

Testons maintenant chaque *definiens* par une application du Code Logico-Sémantique de Définition. Dans un premier temps, nous identifierons les infractions que commet chaque définition à l'encontre du Code. Ensuite, nous discuterons des résultats en les groupant dans des catégories plus synthétiques.

Discussion

Tout d'abord, tous les *definiens* respectaient au moins une règle du Code; il n'y a donc aucune définition qui est totalement erronée au plan formel. D'un point de vue qualitatif, on voit d'ailleurs assez clairement que toutes les définitions comportent des éléments de vérité par rapport au *definiendum*. Les définitions sont, pour la grande majorité, des tentatives réussies d'éclaircissement du concept de stratégie: un lecteur ignorant tout du sujet, qui lirait les 31 *definiens*, en tirerait une notion assurément plus claire de ce qu'est la « stratégie ». Ceci est reflété par la proportion échantillonnale de respect de la règle 1, à 87%. Cet aspect ne pose pas de problème.

Deux autres aspects qui ne sont pas problématiques ressortent des résultats de l'adhérence aux règles 4 et 5, avec des proportions échantillonnales de 84% et 94% respectivement. Pour la très grande majorité des *definiens*, ce résultat reflète l'absence de circularité, de tautologies ou de définitions par des inconnues.

Ces trois premiers aspects ne posent pas vraiment de problème; au contraire, ils sont plutôt le reflet de la qualité rédactionnelle des *definiens*. Cela montre bien le degré de soin que leurs auteurs apportent à leur formulation.

Les trois aspects restants se présentent comme suit: une règle est respectée environ la moitié du temps, et les deux autres ne sont quasiment jamais respectées. Il s'agit de la règle 6, proportion échantillonnale de respect de 55%, et des règles 2 et 3, proportions échantillonnales de respect de 13% et 16%. Ce groupe est très révélateur car il pointe en direction de ce qui semble être le problème fondamental de l'ensemble des *definiens*.

Tout d'abord, les résultats montrent qu'il est clairement possible de formuler un *definiens per genus et differentiam* selon les exigences de la règle 6, puisque 55% des *definiens*

adhèrent à ce format. Mais ce n'est pas tout d'adhérer au format *per genus et differentiam*: il faut encore trouver l'essence juste du concept et c'est là que semble résider le problème. La très grande majorité des *definiens* présentaient des combinaisons de *genus* ou de *differentia* trop larges ou trop étroits, saisissant ainsi incorrectement l'essence du *definiendum*. Cette infraction à la règle 3 déborde naturellement en infraction à la règle 2, car un *definiens* trop large ne s'applique plus seulement au *definiendum* à l'exclusion de tous les autres, et un *definiens* trop étroit ne correspond pas intégralement au *definiendum*.

Voici comment ceci se traduit dans les *definiens* eux-mêmes. Considérons les exemples suivants de *genus* tirés de l'échantillon. La stratégie est: « une perspective », « une façon de faire » (1954 D), « une chose » (1962 C), « un fil conducteur » (1965 A), « une réponse » (1977 S), « un moteur central » (1980 P), « des actions » (1984 O, 1986 C), « une force » (1987 A), « une idée » (1987 F), « un cadre de référence » (1990 H), « a framework » (1991 T), « une extension » (1994 H).

On voit clairement que tous ces *genus* sont trop larges et débordent nettement à l'extérieur de l'essence du concept de « stratégie ». Par exemple, une « perspective » englobe beaucoup d'autres concepts que la « stratégie »: notamment, la notion de domaines de pensée, la perspective marxiste par exemple. Ensuite, les termes « façon de faire », « chose », « idées », « actions » débordent manifestement du concept de « stratégie » et sont beaucoup trop larges. Quant au « fil conducteur », ce *genus* englobe n'importe quelle autre notion qui réfère à des liens ou qui constitue un lien entre les concepts: la maximisation du profit et la transdisciplinarité, par exemple, sont aussi des fils conducteurs mais ne sont pas de la stratégie. Le « cadre de référence » ou « framework » est une notion elle aussi trop large, qui peut englober à peu près n'importe quoi.

En tout, nous avons relevé 14 *definiens* qui comprenaient un tel *genus* trop large. Toutes ces définitions sont trop englobantes et débordent sur d'autres concepts que la stratégie. Par conséquent, aucun de ces 14 *definiens* n'est satisfaisant pour la formulation d'une définition adéquate. Nous ne pouvons pas utiliser ces définitions dans le cadre de notre thèse.

Considérons maintenant un deuxième groupe de *genus* tirés de l'échantillon. La stratégie est: « la définition du domaine d'activité » (1965 L), « l'allocation des ressources » (1982 N), « le devancement des concurrents » (1992 O), « une suite d'actions coordonnées » (1993 Mac), « un ensemble ou pattern de décisions » (1989 G, 1993 B, 1994 R).

Tous ces *genus* sont trop étroits et ne réussissent qu'à saisir partiellement l'essence du concept de stratégie. La stratégie *est plus* que ce que renferme n'importe quel de ces *genus*. « Définir le domaine d'activité » ou « allouer les ressources » sont deux *genus* insuffisants: il faut avoir d'autres choses en plus. On ne peut pas seulement dire: *définissons notre domaine d'activité: les transports, par exemple; la voilà notre stratégie: notre stratégie, c'est les transports!*; pas plus qu'on peut dire: *voici, nous allouons un budget de 2,000 \$ pour une journée de bar-b-q avec les familles des employés; nous avons alloué des ressources, donc, c'est ça notre stratégie: notre stratégie, c'est une journée de bar-b-q.*

« Devancer les concurrents » ne s'applique pas à un monopole, et dans la plupart des cas probablement pas à un oligopole, qui pourtant ont tous des stratégies. Les « actions » et les « décisions » ne sont pas forcément « coordonnées » ni sous forme de « pattern »: la stratégie ad hoc existe. À preuve, le succès des motocyclettes Honda: « [...] a brilliant strategy [which] was in reality a stroke of luck. [...] Thus a firm [...] could have superior product positioning in the absence of an observable pattern in leadership decision »²⁰⁹. « The company seemed to fall into that market almost inadvertently. But once it was clear to the Honda executives that they had wandered into such a lucrative strategic position, that presumably became their plan »²¹⁰.

En tout, nous avons recensé 7 *definiens* qui comprenaient un tel *genus* trop étroit. Tous sont trop restrictifs et ne saisissent pas la totalité de l'essence du *definiendum* « stratégie ». Par conséquent, aucun de ces 7 *definiens* n'est satisfaisant pour formuler une définition adéquate; nous ne pouvons pas les utiliser dans la présente thèse.

Regardons maintenant un groupe de *differentia*, les « différences spécifiques », tirées de l'échantillon. Abstraction faite de la qualité du *genus* - trop large, trop étroit ou adéquat - la *differentia* peut elle aussi être trop large ou trop étroite. Ceci aura pour effet d'englober ou de rejeter des éléments pertinents dans la compréhension du concept. Examinons ces *differentia*.

209 INKPEN, Andrew; CHOUDHURY, Nandan; *The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence*, *Strategic Management Journal*, 16, 1995, p. 313.p. 322.
210 MINTZBERG *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, (1987) p. 19.

La stratégie est: [UN CERTAIN *GENUS* ...] « ... qui détermine, fait découvrir, produit [des outputs²¹¹] » (1973 C), « ... qui définit [des outputs] » (1988 B), « ... qui décrit [des outputs] » (1990 M), « ... qui guide [des choix] qui déterminent [des outputs] » (1991 T), « ... qui orientent la firme sur une longue période » (1994 D), « ... qui permet aux dirigeants d'une entreprise d'avoir une vue claire [des outputs] » (1994 H).

Toutes ces versions de *differentia* appartiennent sans doute à bon droit au concept de stratégie, mais elles sont toutes trop étroites. En effet, toutes ces *differentia* sont formulées sous forme d'action: elles *font* toutes une ou plusieurs choses. Mais la stratégie *n'est pas seulement* quelque chose qui *fait des actions*, à savoir générer des outputs ou orienter les actions. La stratégie est plus que ça; quoi exactement? C'est là le défi de déterminer la compréhension, l'essence d'un concept. La stratégie *est* toutes sortes d'autres choses, par exemple, *est* les 5 P de Mintzberg, *est* aussi une définition de couple produit-marché, etc. Une chose est certaine, c'est que les 6 *definiens* précités ont toutes une *differentia* trop restrictive, qui laisse échapper des éléments importants de l'essence. De plus, 3 des 6 *definiens* ont aussi un *genus* trop large en plus d'avoir une *differentia* trop étroite.

Il faut conclure que les 6 définitions que nous avons recensées, comportant une *differentia* trop étroite, ne saisissent pas l'essence du *definiendum* « stratégie ». Par conséquent, aucune de ces 6 *definiens* n'est satisfaisante pour la formulation d'une définition adéquate. Nous ne pouvons pas utiliser ces définitions dans la présente thèse.

Sentant bien qu'un bon nombre de définitions laissaient échapper des éléments de compréhension, certains auteurs ont tenté de combler la lacune en formulant des définitions de type « extensives », c'est-à-dire par l'extension au lieu de la compréhension du concept. Une telle définition extensive énumère le plus grand nombre de cas spécifiques auxquels le *definiendum* peut s'étendre. Si l'on regroupe ces cas spécifiques, on obtient alors une énumération des propriétés accidentelles, par exemple: des traits, caractéristiques, composantes, fonctions, buts, etc. Une définition extensive pure n'a ni *genus* ni *differentia*; elle ne respecte pas le format *per genus et differentiam* (règle 6).

Donnons un exemple sursimplifié afin de bien montrer la différence entre une définition par l'extension et une définition par la compréhension, c'est-à-dire *per genus et differentiam*. Une définition paradigmatique qui est souvent utilisée est celle de l'Humain = animal doué

²¹¹ Dans ce paragraphe, nous utilisons le mot « output » comme une variable simplifiée pour décrire un ensemble qui comprend les buts, produits, etc, tel qu'identifiés dans les *definiens* spécifiques.

de raison. Le *genus* est « animal »; n'importe quel animal? Non: la *differentia* est « doué de raison », le distinguant de toutes les autres classes d'animaux. Une définition extensive d'Humain pourrait être, par exemple, une énumération d'un très grand nombre d'individus. En regardant cette énumération à différents niveaux d'aggrégation, on obtient une liste de propriétés accidentelles. Toutes les combinaisons sont alors possibles: l'Humain est bipède à quatre membres préhensiles; doué des sens suivants: vue, ouïe, toucher, goût, odorat. Formulons une telle définition extensive de l'Humain, *en utilisant en plus la mnémonique*, afin d'en faciliter la mémorisation:

HUMAIN n.m. (v. 1150; lat. *humanus* de *homo* « homme ») ♦ 1^o Veut dire 7 "E"s: bipèdE, quatRE membres préhensiles, doué des sens suivants: vuE, ouïE, touchEr, goûtEr, lE flair.

On aura évidemment reconnu l'archétype de la définition extensive, avec procédé mnémotechnique, utilisée depuis 1987 par Mintzberg pour tenter de définir le concept de « stratégie »: les 5 "P"s *Plan, Pattern, Position, Perspective* et *Ploy*.²¹² De telles définitions ne donnent pas des informations fausses à propos du *definiendum*. Le problème est qu'elles n'atteignent pas l'essence du *definiendum*, elles ne font qu'en décrire un nombre limité de propriétés non essentielles.

Par exemple, la définition extensive d'Humain convient très bien à la plupart des individus. Mais elle convient autant aux singes, par exemple. Il faudrait raffiner cette définition à l'extrême avant qu'elle ne réussisse à exclure le singe: il faudrait creuser dans les concepts jusqu'à ce que l'on trouve *la* caractéristique vraiment distinctive. Dès lors, toutes les autres caractéristiques deviendraient superflues; on s'éloignerait de plus en plus d'une définition extensive et on aboutirait éventuellement à une définition *per genus et differentiam*. D'autre part, la définition extensive d'Humain ne convient pas nécessairement à tous les individus. Certains sont aveugles, sourds, etc; une liste de caractéristiques extensives ne peut pas englober tous les individus de l'extension.

212 Le management aime bien ce procédé mnémotechnique. Qu'on pense aux 4 "P"s du marketing: produit, prix, promotion, et la « place » par où l'on va faire distribuer le produit. Quand l'un ou l'autre des éléments n'a pas la bonne lettre, on en force un autre dans la définition, parce qu'il semble que ce soit plus important d'avoir la bonne lettre mnémonique que d'avoir un terme qui cerne l'essence du concept de façon intelligible. La « place » du marketing est un exemple; nous avons utilisé ce même procédé pour « odorat », qui n'a pas de "e"; alors on dit: « lE flair », ou mieux encore pour la mnémonique: « la sEntEur ».

Ces problèmes sont exactement les mêmes dans le cas des définitions extensives du *definiendum* « stratégie ». La stratégie est: « l'étendue de l'entreprise, le couple produit-marché, l'avantage compétitif, la synergie, etc. » (1978 H), « choix d'orientation, engagements durables, démarches, etc. » (1993 A), « rationality, morality, moral philosophy » (1994 S), « a pattern, logic » (1995 I). Toutes ces définitions font ressortir un aspect ou un autre de l'extension du concept de stratégie. Cependant, aucun de ces *definiens* ne réussit à circonscrire l'essence du *definiendum*, parce qu'ils n'atteignent qu'un nombre limité de ses caractéristiques. Par conséquent, aucun des 6 *definiens* n'est satisfaisant pour formuler une définition adéquate. Nous ne pouvons pas les utiliser dans la présente thèse.

Le dernier *definiens* de notre liste (Gouillard 1995) fait partie d'une catégorie individuelle. Non seulement cette définition contrevient-elle à presque toutes les règles formelles, mais de plus, elle ne fait que contourner le problème de la définition. Et non contente de contourner le problème, elle le fait d'une manière fautive, parce que *ce n'est pas vrai* que la « stratégie » est « *a meaningless concept* ». Ce concept a effectivement une signification, comme le constatera n'importe qui à la simple lecture des 31 *definiens*. Cependant, cette signification n'a tout simplement pas été cristallisée adéquatement à ce jour; cela ne veut pas dire qu'elle est inexistante. Par conséquent, cette définition est elle aussi insatisfaisante et nous ne pouvons pas l'utiliser dans la présente thèse.

Conclusion

L'ensemble de cette analyse nous amène aux conclusions suivantes. Tout le monde peut avoir une notion intuitive plus ou moins précise de ce qu'est la « stratégie » rien qu'en lisant les 31 définitions. Cependant, aucune des définitions n'est satisfaisante; toutes, elles transgressent les règles logico-sémantiques de définition. Le problème le plus aigü semble se situer dans l'identification correcte du *genus* et de la *differentia*. 14 définitions ont un *genus* trop large, 7 définitions ont un *genus* trop étroit, 6 définitions ont une *differentia* trop étroite, 6 définitions n'ont pas de *genus* et sont faites par l'extension, et 1 définition est irrelevante. Aucune des 31 définitions ne parvient à saisir correctement le concept de « stratégie ». Par conséquent, aucune définition n'est utilisable pour les fins de la présente thèse.

6.1.2 Politique générale de l'entreprise

Fiches terminologiques-lexicographiques Definiendum: « politique générale de l'entreprise »

1965 1968 1971	Learned Ansoff Andrews (HBS Model)	<i>La politique générale est:</i> « l'articulation efficace du potentiel dont dispose une entreprise, exprimé en termes de forces et de faiblesses, elle même située dans un environnement qui présente un certain nombre de menaces mais aussi d'occasions de développement ».
1983	Martinet	<i>La politique générale est:</i> « l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action [...] Elle s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre ou à ne pas dépasser, des contraintes et des critères à respecter [...] Sous les contraintes de politique générale ainsi fixées, le groupe dirigeant est amené à élaborer des stratégies d'évolution de l'entreprise, sur un horizon déterminé ».
1989 1992	Ghertman	<i>La politique générale est:</i> « la discipline qui étudie l'art de la direction générale et lui apporte les outils d'analyse qui permettent d'améliorer les performances et l'efficacité des dirigeants; cette discipline comprend l'analyse stratégique, l'identité de l'entreprise, ses structures, et la prise de décision qui transforme la stratégie, l'identité et les structures; la politique générale est appelée également <i>management stratégique</i> ».
1994	Orsoni	<i>La politique générale est:</i> « un ensemble de principes, de règles, de décisions guidant l'action, énoncé ou non, explicité ou non;

Analyse

Application du Code Logico-Sémantique de Définition Definiendum: « Politique générale de l'entreprise »							
Definiens	n de violations	Règles					
		1	2	3	4	5	6
1965 Learned	3		X		X		X
1983 Martinet	3		X	X			X
1989 Ghertman	4		X	X	X		X
1994 Orsoni	3		X	X			X

Discussion

La discussion détaillée que nous avons faite des 31 définitions de « stratégie », à la sous-section précédente, nous sert de référence pour toutes les autres discussions subséquentes. Généralement, l'ensemble des remarques et explications exposées à l'égard de « stratégie » s'appliquent ici aussi, dans le cas de la « politique générale de l'entreprise », et s'appliquent de la même façon aux autres définitions que nous verrons ci-après. Nous ne répéterons donc pas ces remarques à chaque discussion à partir de ce point-ci, mais nous indiquerons les faits saillants pertinents dans chaque cas.

Ici, en ce qui concerne la « politique », on se retrouve avec le même problème de *genus* et de *differentia*. Tout d'abord, on remarque que les auteurs utilisent effectivement la forme *per genus et differentiam*; c'est le point fort. Le point faible réside dans l'identification correcte de l'essence de la locution.

La définition de la Harvard Business School (1965 Learned) est en fait synonyme de l'analyse SWOT. La « politique » est beaucoup plus qu'une analyse SWOT; les *genus* formulés autour d'un « ensemble de principes » sont beaucoup plus près de l'essence du concept. Mais ceux-ci sont ou trop larges, ou trop étroits. Les « principes qui orientent en permanence l'action » (1983 M) est un *genus* trop étroit parce qu'il exclut des éléments qui font partie de la politique sans « orienter l'action ». Par exemple, telle entreprise a pour élément de sa politique générale de promouvoir le « non » au referendum; cela n'oriente en rien son action en ce qui concerne le management²¹³.

La « discipline qui étudie l'art de la direction générale » (1989 G) est un *genus* trop étroit, parce que la « politique générale » n'est pas seulement qu'une discipline qui fait quelque chose, savoir: étudier [des choses], mais est aussi un ensemble de règles, de valeurs, etc, qui constituent des normes. L'« ensemble de principes, de règles, de décisions guidant l'action » est un *genus* trop large car il s'applique à beaucoup d'autres concepts que la politique générale. Ce *genus* s'applique par exemple à n'importe quel système normatif de type judiciaire: le droit criminel, le droit canonique, etc.

²¹³ Abstraction faite évidemment de toute dysfonction comme des actions irrégulières par exemple. La position politique ne change absolument rien sur la face du plan d'affaires.

Conclusion

Les 4 définitions de « politique générale de l'entreprise » contreviennent elles aussi aux règles logico-sémantiques de définition. Le problème réside encore une fois dans l'identification incorrecte de l'essence du concept, dont les symptômes sont des *genus* trop larges ou trop étroits. Aucune de ces 4 définitions ne saisit correctement le concept de « politique de l'entreprise ». Par conséquent, aucune n'est utilisable pour les fins de la présente thèse.

6.1.3 Management stratégique

Fiches terminologiques-lexicographiques Definiendum: « management stratégique »

1987	Mullen Stumpf	<i>Le management stratégique est:</i> « a process that starts with issue identification, concludes with decisions that attempt to maximize the fit between an organization's strengths and environmental opportunities, at the same time attempting to minimize the effects of the organization's weaknesses and environmental threats ».
1988	Martinet	<i>Le management stratégique est:</i> « la conception, la création ou la re-création du potentiel de l'entreprise, la création, la modification des règles du jeu, notamment le jeu concurrentiel, le questionnement: fait-on les choses qu'il faut ? ».
1989 1992	Ghertman	<i>Le management stratégique est:</i> « la discipline qui étudie l'art de la direction générale et lui apporte les outils d'analyse qui permettent d'améliorer les performances et l'efficacité des dirigeants; cette discipline comprend l'analyse stratégique, l'identité de l'entreprise, ses structures, et la prise de décision qui transforme la stratégie, l'identité et les structures; le management stratégique est appelé également <i>politique générale de l'entreprise</i> ».
1990	Jauch Glueck	<i>Le management stratégique est:</i> « un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie efficace ou de stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise. Le processus de management stratégique est la façon selon laquelle les stratèges déterminent les objectifs et prennent des décisions stratégiques ».
1990	Koenig	<i>Le management stratégique est:</i> « la capacité du management de l'entreprise à configurer et articuler l'ensemble des dimensions, pour engager les ressources à des fins d'efficacité, d'efficacité et de réduction de l'incertitude; le management stratégique vise moins à maîtriser la formulation des choix stratégiques qu'à faciliter, dans l'espace et la durée de l'organisation, la formation et la mise en oeuvre de stratégies fructueuses ».
1991	Bartlett Ghoshal	<i>Le management stratégique est:</i> « un concept de formation de la stratégie qui se substitue maintenant à celui de stratégie; il postule que la formation de la stratégie ne répond pas d'une seule finalité, celle de l'adaptation aux conditions imposées par un environnement de plus en plus difficile à cerner; elle est également contrainte par le jeu des structures, de l'histoire et de la culture, des processus organisationnels et des systèmes de management existants ».

1993	Baetz Beamish	<i>Le management stratégique est:</i> « the study of the organizational systems and processes used to establish overall organizational goals and objectives and to formulate, implement and control the strategies and policies necessary to achieve these goals and objectives; [...] possibly the greatest challenge in the strategic management area is fitting an appropriate organization to the strategy which has been formulated ».
1994	Orsoni	<i>Le management stratégique est:</i> « l'art d'employer les méthodes, les modèles, les théories, en un mot les armes qui peuvent aider les dirigeants lorsqu'ils effectuent les choix qui orientent la firme sur une longue période - la stratégie -, dans le cadre d'une politique générale ».
1994	Rowe & al.	<i>Le management stratégique est:</i> « the process by which organizations determine what value is needed and how to add that value; it is a means for ensuring that organizations can cope effectively with the myriad of demands placed on them from within and without; [...] a key objective of strategic management is to match the organization's internal capability with the external opportunities and threats in order to formulate strategies that will achieve basic goals and maintain organizational values. Strategic management also enables the organization to adapt profitability to the vagaries of an unpredictable environment. [...] Strategic management is the process of managing strategic planning, organizational structure, strategic control and resource requirements, to achieve strategy. The function of strategic management is to align the internal operation of the organization, including the allocation of human, physical, and financial resources, to achieve optimal interactions with the external environment ».
1995	Côté & al.	<i>Le management stratégique est:</i> « un système de pensée organisé autour d'une vision qui tend à mobiliser des ressources difficiles à déterminer, pour les organiser ensuite dans des configurations en réseau [...] enfin, diriger l'ensemble au sein d'une entreprise intelligente dont les systèmes et modes de fonctionnement sont finalement peu précis [...] voilà qui n'aide pas beaucoup ceux et celles qui oeuvrent quotidiennement au pilotage des organisations ».

Analyse

Application du Code Logico-Sémantique de Définition <i>Definiendum:</i> « management stratégique »							
Definiens	n de violations	Règles					
		1	2	3	4	5	6
1987 Mullen	4		X	X	X		X
1988 Martinet	4	X	X	X			X
1989 Ghertman	4		X	X	X		X
1990 Jaunch	4		X	XX	X		
1990 Koenig	4		X	XX			X
1991 Bartlett	5		X	XX	X		X
1993 Baetz	4		X	XX			X
1994 Orsoni	3		X	XX			
1994 Rowe	6	X	X	XX	X		X
1995 Côté	5	X	X	XX			X

Discussion

Ici encore, nous nous limiterons aux faits saillants de l'analyse en gardant en tête que les commentaires généraux formulés précédemment s'appliquent toujours. Toutes les définitions comprennent de 3 à 6 contraventions aux règles. Les contraventions fondamentales sont encore une fois reliées au *genus* et à la *differentia*.

Au chapitre des *genus* trop larges, nous avons: une « création [d'outputs], un questionnement » (1988 M), un « ensemble de décisions et d'actions » (1990 J), une « capacité [à faire quelque chose] » (1990 K), « the study of [quelque chose] » (1993 B), un « système de pensée organisé autour d'une vision [qui fait quelque chose] » (1995 C). Tous ces *genus* sont trop larges car ils englobent tous autre chose que seulement du management. Du *management*, ce n'est pas une *capacité à faire quelque chose*, ou un *questionnement*, etc.

Il y a des *genus* trop étroits. Un « process that starts with issue identification and concludes with decisions » (1987 M) est trop étroit car le management stratégique peut commencer avec autre chose que l'*issue identification*. Notamment, n'importe quelle des activités suivantes peut précéder l'*issue identification*: « problem solving, diagnosis, categorization and labelling, information search and detailing, generating and reviewing solutions, scenario analysis, solution selection, implementation, evaluation, adjustment [...] »²¹⁴. Jackson revoit la littérature et conclut que:

[...] executives' issue-relevant activities often are unstructured, may not be focused on clear objectives, do not unfold rationally and linearly, are symbolic as well as substantive, and involve power struggles, politics, cognitive biases, retrospective learning and self interest [...] In some instances, strategic issue processing occurs through a series of quite unstructured interactions [...] ²¹⁵.

En somme, tout le monde sait que *the process doesn't necessarily start with issue identification and doesn't necessarily conclude with decisions*, et c'est clairement démontré dans la littérature. Donc, la définition Mullen 1987 a un *genus* trop étroit qui exclut une grande quantité d'éléments nécessaires et pertinents.

²¹⁴ JACKSON, Susan E.; *Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing, Advances in Strategic Management*, 8, 1992, p. 349.
²¹⁵ JACKSON *Strategic Issue Processing* (1992) p. 349-50.

Un autre *genus* trop étroit est le suivant: « l'art d'employer les méthodes, modèles, théories, qui peuvent aider les dirigeants lorsqu'ils effectuent les choix qui orientent la firme sur une longue période [...] » (1994 O). Les dirigeants peuvent faire des choix qui orientent la firme sur une longue période *sans employer les méthodes, modèles, théories*, et ce pourrait quand même être du management stratégique. Par exemple, les dirigeants peuvent utiliser de l'intuition libre pure qui, par définition même, ne peut être ni une méthode, ni un modèle, ni une théorie au sens où la définition sous étude veut le faire entendre²¹⁶. « Henry Mintzberg [1976] argued that truly outstanding managers are those who can combine intuition and analysis. [...] the key to effective strategic planning is the integration of the analytical and intuitive issues »²¹⁷.

Dans une étude auprès de 200 managers ayant montré les degrés de pensée stratégique les plus élevés, parmi un échantillon de base de 2000 managers, les auteurs montrent que « respondents emphasized that intuition is also a key management resource that should be used to help guide strategic decisions »²¹⁸. Cette étude identifie certaines circonstances dans lesquelles les managers se fient, en dernière analyse, *uniquement sur l'intuition* pour prendre des décisions stratégiques d'importance cruciale²¹⁹. On voit donc que le *genus* sous étude est trop étroit, puisqu'il exclut l'intuition non-structurée.

Enfin, un troisième *genus* trop étroit est « the process by which organizations determine what value is needed and how to add that value » (1994 R). Le sous-processus identifié dans ce *genus* n'est qu'une partie du management stratégique. Ce *genus* exclut spécifiquement toute organisation dont les activités se situent en dehors du modèle de la « chaîne de valeur », notamment un certain groupe d'entreprises à but non lucratif ou de charité. Prenons un exemple extrême à des fins d'illustration: les ordres religieux. De telles organisations n'ont pas besoin de faire ce détour théorique consistant à déterminer « quelle valeur est requise et comment l'ajouter ». La mission de ces organisations est tellement bien définie que la notion de « valeur requise » est l'évidence même ou bien est irrelevante. Pourtant, on peut faire du management stratégique dans des organisations de ce type:

-
- 216 Bien sûr certains ont tenté d'ériger l'intuition en méthode formalisée, mais dans la plupart des cas les managers n'encadrent pas leur intuition dans un système formel méthodique. Voir AGOR *The Logic of Intuition* p. 16.
- 217 McGINNIS, Michael A.; *The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition*, *Sloan Management Review*, Fall 1984, p. 45-49.
- 218 AGOR, Weston H.; *The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions*, *Organizational Dynamics*, Winter 1986, p. 8.
- 219 AGOR *The Logic of Intuition*: p. 9.

Religious orders have engaged in strategic planning and strategic management. The concepts from strategic literature are directly transferable, even in a non-competitive, non-commercial context. [...] Characteristics such as the intangibility and immeasurability of service, [...] and the nature of charismatic leadership and organized mystique are constraining on planning [...] Religious decision-making must be grounded in [a] process of making decision beyond what is rational or political to the level of the sense of the promptings of the Holy Spirit [...] A Provincial, reporting on a decision not to accept a request to undertake a new apostolic venture, said, 'It was a really good work to be involved in and had very pressing needs. But it simply wasn't us' 220.

Les ordres religieux catholiques sont probablement un exemple-limite des cas où il est impossible de travailler avec la notion de « chaîne de valeur », tout simplement parce que dans ce cas la notion est irrelevante.

Cependant, le problème se retrouve à divers degrés dans beaucoup d'autres organisations dans lesquelles on a implémenté du management stratégique avec succès, par exemple: associations professionnelles²²¹; le secteur bénévole - société d'aide à l'enfance, société de transport urbain, société de secours nautiques, OXFAM -²²²; une corporation municipale et un service communautaire de nursing²²³; un orchestre symphonique, une association de femmes universitaires, la fondation américaine des maladies du coeur, un conseil national de représentation des cammioneurs²²⁴. Dans tous ces cas, l'approche de la « valeur » ne serait en fait qu'un détour, difficilement opérationnalisable et sans signification importante.

Personnellement, nous hésiterions avant d'utiliser la « chaîne de valeur » pour un mandat de consultation auprès d'un orchestre symphonique, par exemple, et nous ne l'utiliserions probablement pas pour un ordre religieux. Or, toutes ces organisations pratiquent le management stratégique dans la réalité. Donc, le *genus* de la définition sous étude est trop limitatif, puisqu'il exclut tout un segment du management stratégique.

-
- 220 COGHLAN, David; *Corporate Strategy in Catholic Religious Orders*, *Long Range Planning*, 20:1, 1987, p. 45,47,50.
- 221 AYAL, Igal; *Planning for a Professional Association*, *Long Range Planning*, 19:3, 1986, p. 51.
- 222 WILSON, David C.; BUTLER, Richard J.; *Voluntary Organizations in Action: Strategy in the Voluntary Sector*, *Journal of Management Studies*, 23:5, September 1986, p. 519.
- 223 BRYSON, John M.; *A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations*, *Long Range Planning*, 21:1, 1988, p. 73.
- 224 WIESENDANGER, Betsy; *Profitable Pointers From Non-Profits*, *Journal of Business Strategy*, 16:3, May-June 1994, p. 33.
-

Une deuxième définition n'a ni *genus* ni *differentia* puisqu'il s'agit d'une description de caractéristiques et de traits. Cette définition pose le « management stratégique » comme synonyme de « formation de la stratégie », et mentionne ensuite certaines caractéristiques de cette dernière. Premièrement, celle-ci « ne répond pas d'une seule finalité »; or nous connaissons tous une série d'autres choses qui « ne répondent pas d'une seule finalité ».

Deuxièmement, elle est « contrainte par [des éléments] »; y a-t-il seulement la « formation de la stratégie » qui est contrainte par les éléments mentionnés? Bien sûr que non: l'exemple le plus simple est l'« implémentation de la stratégie » qui est tout aussi contrainte, par les mêmes paramètres mentionnés, que l'est la « formation de la stratégie ». Par conséquent, cette définition ne cerne pas du tout l'essence de ce qu'est le management stratégique.

Conclusion

Nous avons revu 10 définitions proposées pour le terme « management stratégique ». Toutes ces définitions ont des problèmes en ce qui concerne l'identification de l'essence du *definiendum*. Une de ces définitions est posée en synonyme de « politique générale » et nous en avons déjà traité à la section précédente. Cinq définitions ont un *genus* trop large qui englobe autre chose que le management stratégique. Trois définitions ont un *genus* trop étroit qui exclut des segments essentiels du management stratégique. Une dernière définition pose le management stratégique comme synonyme de « formation de la stratégie », et procède ensuite par énumération extensive de deux de ses propriétés accidentelles, ce qui passe à côté de l'essence du management stratégique.

Aucune de ces 10 définitions ne saisit correctement le concept de management stratégique. Par conséquent, ces définitions ne sont pas utilisables dans le contexte de la présente thèse.

6.1.4 Planification stratégique

Fiches terminologiques-lexicographiques

Definiendum: « planification stratégique »

1984	Ohmae	<i>La planification stratégique est:</i> « that which has the sole purpose of enabling the company to gain, as efficiently as possible, a sustainable edge over its competitors, and thus implies an attempt to alter a company's strength relative to that of its competitors in the most efficient way ».
1987	Mintzberg	<i>La planification stratégique est:</i> « a means, not to create strategy, but to program a strategy already created - to work out its implications formally. It is essentially analytic in nature, based on decomposition, while strategy creation is essentially a process of synthesis ».
1988	Bryson	<i>La planification stratégique est:</i> « a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions shaping the nature and direction of an organization's activities within legal bounds. These decisions typically concern the organization's mandates, mission and product or service level and mix, cost, financing, management or organizational design. [...] Its most basic formal requirement is a series of discussions and decisions among key decision makers and managers about what is truly important for the organization ».
1989 1992	Gherman	<i>La planification stratégique est:</i> « utile pour aider la décision stratégique, elle l'influence en la préparant, même si elle ne peut jamais être parfaite; elle sert d'abord à préparer le plan stratégique qui peut être utile à tous ».
1990	Martinet	<i>La planification stratégique est:</i> « ce qui a pour rôle, chaque année, de réaximer les forces et les faiblesses de l'entreprise compte tenu des évolutions éventuelles de l'environnement et de la politique générale des dirigeants ».
1990	Jelinek (in Mintzberg)	<i>La planification stratégique est:</i> « strategy formation [...] hence the common tendency to use the two terms interchangeably ».
1994	Orsoni	<i>La planification stratégique est:</i> « un processus de planification comprenant l'analyse de l'environnement et de l'entreprise - menaces, opportunités, forces, faiblesses -, des objectifs, l'identification des gaps stratégiques, la formulation du plan stratégique, l'établissement de la politique par fonction, des budgets, et le contrôle ».
1994	Rowe & al.	<i>La planification stratégique est:</i> « the key link between strategic management and the organization's external environment; after having identified external threats and opportunities, strategic planners analyze available resources and organizational strengths and weaknesses. The next step is to formulate alternative strategies, and then plans of action that have specific resource and organizational (structural and operational) requirements, ending with budget preparation ».
1994	Mintzberg	<i>La planification stratégique est:</i> « not strategy formation [...] strategic planning cannot be synonymous with strategy formation [...] Thus we arrive at the planning school's grand fallacy: because analysis is not synthesis, strategic planning is not strategy formation. [...] Ultimately, the term "strategic planning" has proved to be an oxymoron ».

Analyse

Application du Code Logico-Sémantique de Définition <i>Definiendum</i> : « planification stratégique »							
Definiens	n de violations	Règles					
		1	2	3	4	5	6
1984 Ohmae	5		X	X		X	XX
1987 Mintzberg	4			X		X	XX
1988 Bryson	5		X	XX			XX
1989 Ghertman	3		X	X			X
1990 Martinet	3	X		X		X	
1990 Jelinek	3			X	X		X
1994 Orsoni	4			XX	X		X
1994 Rowe	4		X	XX			X
1994 Mintzberg	4		X	X		X	X

Discussion

Parmi les 9 définitions sous étude, 4 ont un *genus* trop large. Ainsi, « a means » (1987 M), « a disciplined effort » (1988 B), « un processus » (1994 O) et « the key link » (1994 R) apparaissent tous clairement trop larges. Il n'y a pas seulement la planification stratégique qui est un « moyen », un « effort », un « processus », un « lien-clé » : une quantité énorme de concepts - omettons les exemples - peuvent entrer dans la compréhension de ces *genus*.

Parmi ces 4 *definiens* au *genus* trop large, 2 ont aussi une *differentia* trop large et 1 une *differentia* trop étroite. Ainsi, dans « [processus] qui comprend l'analyse [d'éléments] » (1994 O), la *differentia* peut être appliquée aussi à de la planification opérationnelle et est donc trop large. Dans « [key link] between strategic management and the environment » (1994 R), la *differentia* peut s'appliquer aussi à de la planification opérationnelle et est donc aussi trop large. Dans « [an effort] to produce decisions and actions [...] within legal bounds » (1988 B), la *differentia* est trop étroite parce qu'elle exclut les éléments de morale et d'éthique. Aucune de ces quatre définitions ne saisit correctement l'essence du concept de planification stratégique. Par conséquent, elles ne peuvent pas être utilisées dans le cadre de la présente thèse.

Trois définitions n'ont pas de *genus*; elles sont toutes formulées au moyen de propriétés accidentelles et donc ne cernent pas l'essence du concept. Ainsi, le *definiens* « utile pour aider la décision stratégique [...] » (1989 G) est certainement vrai; oui, la planification stratégique est utile pour aider la décision stratégique. Mais y a-t-il autre chose qui puisse se concevoir comme étant utile à la décision stratégique? Par exemple, on pense immédiatement à une calculatrice, un système expert, etc. Ce *definiens* passe complètement à côté de l'essence de la planification stratégique.

Ensuite, le *definiens* « strategy formation » n'est qu'un synonyme posé par l'auteur de la définition. Définir par un synonyme, et par surcroît un synonyme de la même famille, n'est pas assez éclairant: ce n'est en réalité que de la circularité. La circularité inhérente à cette façon de définir s'illustre par l'exemple sursimplifié suivant: « qu'est-ce qu'une auto? c'est une voiture. Qu'est-ce qu'une voiture? c'est un char²²⁵. Qu'est-ce qu'un char? c'est une automobile! ». On n'avance à rien en définissant par des synonymes. Mais il y a plus: le synonyme de la définition sous étude n'est pas bon. Nous avons montré ci-devant que la stratégie pouvait émerger ad-hoc²²⁶, c'est-à-dire sans planification; la stratégie se forme sans planification, alors *formation de la stratégie* ≠ *planification*. Donc, le *definiens* « strategy formation » est inadéquat pour le *definiendum* « planification stratégique ».

Enfin, le *definiens* « not strategy formation, [but] an oxymoron » (1994 M) est lui aussi à rejeter. Bien que nous soyons d'accord avec Mintzberg que *planification stratégique* ≠ *formation de la stratégie*, nous ne le sommes que sur le fond car pour la forme, définir par la négative n'est pas assez éclairant. Voici l'exemple illustratif sursimplifié: « qu'est-ce qu'une auto? ce n'est pas un car, ni un bus, etc ». Définir par la négative n'est guère mieux que de définir par des synonymes: on n'atteint toujours pas l'essence du concept. En ce qui concerne le renvoi au terme oxymoron, nous avons étudié la question ci-devant et à ce point-ci, que ce soit ou non la réalité, le fait d'être un oxymoron ne peut qu'être une propriété accidentelle de la planification stratégique. Donc, la définition passe à côté de l'essence de la planification stratégique.

225 Le ROBERT - *Dictionnaire québécois d'aujourd'hui*, Dicorobert-Dictionnaires Le Robert, Montréal-Paris, 1993, p. 182: *char* n.m. 2. Fam. Automobile.
226 INKPEN *Towards a Theory of Strategy Absence*.

La 8e définition parmi les 9 sous étude a un *genus* trop étroit: « that which has the sole purpose of enabling the company to gain, as efficiently as possible, a sustainable edge over its competitors, and implies an attempt to alter the company's strength relative to that of its competitors » (1984 O).

Tout d'abord, la planification stratégique n'a pas pour « seul objet » de faire ces choses: on peut penser à toutes sortes d'autres « purposes », par exemple planifier une stratégie de retrait d'un marché en décroissance, planifier une stratégie de fusion corporative, etc. Deuxièmement, la compagnie ne cherche pas nécessairement à avoir un « sustainable edge over its competitors »: elle peut tout simplement viser la différenciation du produit sans vouloir un véritable « edge ».

Ceci se remarque plus particulièrement dans des situations d'oligopoles avec fortes barrières à l'entrée. Baumol a établi, « based on his own experience as a consultant », que les managers d'entreprises en situation d'oligopole n'avaient à peu près pas d'autre choix que d'essayer de maximiser les ventes. Baumol a observé « [...] the complex, clumsy and slow-moving internal decision-making apparatus in most firms [en oligopole], the use of similar decision-making rules of thumb from firm to firm, and the desire of corporate managers not to rock the competitive or regulatory boat - to live and let live »²²⁷. Baumol conclut que « revenue maximization, subject to some minimum shareholder acceptable profit constraint, provides a better description of decision making by oligopolists than does profit maximization ». Abstraction faite de toute collusion irrégulière, il est certain qu'il y a des entreprises en situation d'oligopole qui ne cherchent pas un « edge » véritable par rapport à leurs concurrentes; elles ne cherchent qu'à se maintenir dans l'oligopole avec des profits qui atteignent un niveau minimal arbitraire, donc sous-optimisés.

Troisièmement, il n'y a pas nécessairement de « tentative d'augmenter²²⁸ la force relative par rapport aux concurrents », ce qui d'une part est un corollaire de l'analyse de l'« edge » que nous venons de faire. Mais d'autre part, on peut viser une augmentation du ROI ou des EPS au moyen d'une stratégie de reciblage, de focalisation: décroissance organisationnelle, diminution de la part de marché relative, diminution de l'actif total, etc. Les expériences de telles stratégies au cours des dernières années, couronnées de succès jusqu'à ce jour, sont innombrables.

227 BAUMOL, W.J., *Business Behavior*, Harcourt, New York, 1967, in McGuigan, J.R., Moyer, C.R.; *Managerial Economics*, 5th Ed., West, New York, 1989 p. 500.

228 Ohmæ dit « to alter », mais par cet euphémisme sous-entend évidemment « to increase ».

Quatrièmement, cette définition exclut tous les monopoles commerciaux; elle passe à côté d'Hydro-Québec, de Rolls Royce (div. automobile), de l'Internet, etc. Cinquièmement, cette définition exclut les organisations à but non lucratif ou de charité qui, en dehors de toute compétition, pratiquent la planification stratégique. Pour toutes ces raisons, cette définition ne saisit pas l'essence du concept de planification stratégique. Par conséquent, nous ne pouvons pas l'utiliser dans le cadre de notre thèse.

Enfin, la neuvième et dernière définition présente plusieurs problèmes. Elle définit la planification stratégique par son rôle, et par conséquent ne présente pas l'essence du concept.

Le fait de ne mentionner qu'un rôle exclut la notion de *differentia*: « [...] ce qui a pour rôle de réaximer les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu de [contraintes] » est le *genus*, mais il n'y a pas de *differentia*. Y a-t-il d'autre chose qui peut avoir pour rôle de réaximer les forces et les faiblesses de l'entreprise? Un manager peut avoir ce rôle, un consultant aussi. On peut aussi concevoir qu'un système expert puisse avoir le rôle de réaximer l'entreprise. En outre, ce rôle pourrait incomber à une division de l'entreprise, sans qu'une personne en particulier en soit tenue imputable - exemple: *notre division de la planification stratégique est responsable de réaximer les forces et les faiblesses de l'entreprise, annuellement*. Parce qu'il n'y a pas de *differentia*, le *genus* est beaucoup trop large pour le *definiendum* « planification stratégique ».

Il y a un autre problème majeur avec cette définition: une ambiguïté sémantique qui rend la définition incompréhensible. Voici la citation textuelle du passage pertinent: « C'est d'ailleurs l'un des rôles de la planification stratégique qui, chaque année, réaxime les forces et les faiblesses de l'entreprise [...] »²²⁹. Qu'est-ce que ça veut dire, « réaximer » les forces et les faiblesses de l'entreprise? Nous avons tenté de trouver la définition de « réaximer »; ni ce terme, ni « aximer », ne figurent dans quelque dictionnaire que ce soit²³⁰, ni dans 7200 articles académiques dans la base de données Repères²³¹.

229 MARTINET, Alain-Charles, *Le diagnostic stratégique*, Vuibert, Paris, (1990) p. 11. L'auteur est professeur agrégé de sciences de gestion, directeur du programme doctoral et du centre de recherche de l'I.A.E. de Lyon, auteur de plusieurs ouvrages et récipiendaire du Grand prix Harvard-l'Expansion.

230 Petit Robert 1987, 1990, 1994; Larousse Lexis 1988; Grand Larousse 1987; Grand Robert 1985.

231 La base de données recense 500 revues académiques du Québec, de la France, de la Suisse et de la Belgique. Elle contient 240,000 articles en tout, dont 7200 en texte intégral.

S'agit-il d'une erreur typographique? Ceci apparaît peu probable, car nous n'avons relevé aucune autre erreur typographique dans ce volume, qui semble par ailleurs avoir reçu une attention soignée au plan de la présentation. Mais peut-être est-ce la seule erreur typographique du volume? Vérifions si cela est possible. Martinet cherche à dire ici quelque chose qui se rapproche des familles de mots anglais suivants: *reassess, reevaluate, reappraise, reshape, remodel, reexamine, review, realign, reverse*. Deux seules traductions de ces expressions anglaises pourraient prêter à erreur typographique: *reassess* → réexaminer et *review* → réexaminer. Les autres traductions sont des termes dépourvus de toute ressemblance avec « réaximer ». Alors, s'agit-il d'une erreur typographique de « réexaminer » à « réaximer » ? Cela semble invraisemblable à la lecture d'un volume exempt de fautes²³².

Un peu plus loin, Martinet poursuit: « B. Des appellations non contrôlées. Le domaine de la gestion est riche d'un jargon très imparfaitement codifié. »²³³. Alors « réaximer » est peut-être du jargon technique? Nous avons vérifié plusieurs dictionnaires et lexiques français spécialisés en management; aucun ne fait état de « réaximer »²³⁴. De ce côté-ci de l'Atlantique, nous avons bien nos propres expressions populaires et familières; alors « réaximer » est peut-être une expression familière européenne ? Après vérification, nous concluons que « réaximer » n'est pas une expression familière européenne non plus²³⁵. Enfin, on sait que la langue française d'Amérique possède son propre lexique, attesté par plusieurs dictionnaires officiels incluant le *Robert*, qui diffère quelquefois du lexique de l'Ile de France. Or, dans le pays Lyonnais, on parle aussi le provençal; son lexique diffère, lui aussi, de celui de l'Ile de France; « réaximer » est-il un terme provençal ? Après vérification, « réaximer » n'est pas provençal²³⁶.

232 On s'attendrait de toute façon à une feuille d'errata.

233 MARTINET, *Le diagnostic stratégique*, (1990) p. 14.

234 DERVAUX, Bernard; COULAUD, Alain; *Dictionnaire de management et de contrôle*, Dunon, Paris, 1986; LENOIR, Robert; *La langue des affaires; Dictionnaire commercial et économique bilingue*, Economica, Paris, 1989; WELLHOFF, Alain; *Lexique du « commerce moderne »*, Organisation, Paris, 1977; D.J.O. Rép. Française; *Dictionnaire des termes officiels*, 1994; LOCHARD, Jean; *2000 mots pour l'entreprise*, Organisation, Paris, 1984.

235 BRUANT, Aristide; *L'argot au XXe siècle, Dictionnaire français-argot*, Fleuve Noir, Reading, 1993; D'HAUTEL; *Dictionnaire du bas-langage*, Genève, 1972.

236 MISTRAL, Frédéric; *Lon tresor dóu felibrige, Dictionnaire provençal-français*, Biblio-Verlag, Osnabrück, 1966.

Quel est le sens de « réaximer » ? ²³⁷ Nul ne le sait, sinon Martinet; il y a donc une situation d'ambiguïté sémantique qui constitue une violation de la règle 1 du Code Logico-Sémantique de Définition. Le *definiens* n'est pas plus clair que le *definiendum*, alors la définition est inutilisable. Si ce terme a un sens, alors il s'agit d'un néologisme qui aurait dû être défini dans le volume de Martinet. « On peut considérer qu'il y a néologisme tant que, pour l'ensemble des usagers concernés par l'utilisation du mot, l'effet d'insolite produit par l'innovation lexicale n'est pas disparu. [...] Le néologisme stylistique vise à [...] produire un effet particulier par l'utilisation d'un mot nouveau »²³⁸. Il y aura un effet d'insolite, qui durera tant que ce néologisme demeurera indéfini.

Il est difficile de douter que cet effet d'insolite se manifeste chez une majorité de lecteurs du volume. Que veut dire Martinet? revoir, réexaminer, réévaluer, remanier, réformer, remodeler? Cette ambiguïté a un impact significatif lorsqu'on essaie de définir correctement l'essence du concept, car *réévaluer les forces et les faiblesses* ≠ *les remodeler*. Par conséquent, cette définition de la planification stratégique est inutilisable dans le contexte de la présente thèse.

Conclusion

Nous avons recensé 9 définitions de la planification stratégique. De celles-ci, 4 ont un *genus* trop large. De ces 4 dernières, 2 ont une *differentia* trop large et 1 une *differentia* trop étroite. 3 autres définitions n'ont pas de *genus* et proposent des propriétés accidentelles; 1 autre définition a un *genus* trop étroit. Enfin, 1 définition comporte une ambiguïté sémantique qui pose un problème insoluble. Aucune de ces 9 définitions ne circonscrit correctement le concept de planification stratégique. Par conséquent, nous ne pouvons pas les utiliser dans le cadre de la présente thèse.

²³⁷ Nous avons cherché ici à épuiser la recherche avec cette séquence à 6 niveaux d'inquisition, afin d'illustrer le processus que suivrait un praticien à la recherche du sens de « réaximer ». Évidemment, le praticien se fatiguerait plus vite. La recherche a montré qu'un utilisateur moyen ne dépasserait pas 3 niveaux. Voir LEHMAN, Alise, *De définition à définition*, in Centre d'étude du lexique, *La définition*, p. 222.

²³⁸ DUBUC, *Manuel pratique de terminologie*, (1992) p. 89-90.

6.1.5 Plan stratégique

Fiches terminologiques - lexicographiques

Definiendum: « Plan stratégique »

1988	Allaire Firsirotu (in Mintz)	<i>Un plan stratégique est:</i> « but euphemistic operational plans with the word strategy and strategic thrown in for dramatic effect every couple of sentences ».
1992	Adler	<i>Un plan stratégique est:</i> « [that which] defines the development path along which key capabilities will evolve, and translates the function's mission and objectives into short- and long- term goals and allocates resources ».
1994	Orsoni	<i>Un plan stratégique est:</i> « [ce qui] expose les idées directrices de l'entreprise dans le détail, fournit les grandes orientations sur un long terme, a pour tâche de proposer les voies et moyens auxquels il faut recourir pour atteindre les objectifs ».
1994	Rowe & al.	<i>Un plan stratégique est:</i> « [that which] serves as the vehicle for communicating proposed strategy to individuals in the organization who are responsible for its implementation as well as soliciting input from those individuals [...] it evolves from careful analysis of a firm's competitive advantage, threats posed by competitors, environmental forces, customer demands, and ways of measuring how well company goals are met; it should help executives make policy and operational decisions according to corporate guidelines, but it should not stifle creativity or prevent executives from dealing effectively with contingencies and changing conditions [...] A strategic plan can have the following components: the desired future scope and identity of the company, a description of its competitive advantage, its distinctive competence and its market niche, a statement of purpose, mission, goals and objectives, and a statement of how to allocate resources ».
1995	Côté & al.	<i>Un plan stratégique est:</i> « un document assez bref (de quelques pages à tout au plus une cinquantaine de pages) comprenant un certain nombre de recommandations d'action, un énoncé de mission, une liste de principes d'action ou de valeurs, une présentation de la problématique du secteur et des enjeux ou défis stratégiques, ainsi que des objectifs poursuivis auxquels correspondent les orientations d'action; Faire la bonne chose (où allons-nous?), mission, objectifs, stratégie, politiques générales ».

Analyse

Application du Code Logico-Sémantique de Définition <i>Definiendum</i> : « plan stratégique »							
Definiens	n de violations	Règles					
		1	2	3	4	5	6
1988 Allaire	3		X		X		X
1992 Adler	5				X	X	X
1994 Orsoni	5					X	XX
1994 Rowe	7		X	XX		X	XX
1995 Côté	3			XX			X

Discussion

Parmi les 5 définitions de « plan stratégique », 3 n'ont ni *genus* ni *differentia*. Une de celles-ci propose le synonyme: « euphemistic operational plans » (1988 A); or, *plan stratégique* ≠ *plan opérationnel* ²³⁹. Allaire veut dire ici que les intervenants se trompent et préparent en réalité, par erreur, des plans opérationnels alors qu'ils pensent préparer des plans stratégiques. Allaire fait probablement là une description fidèle de la réalité, mais au plan conceptuel la définition est invalide et ne peut être utilisée.

Les deux autres définitions sans *genus* ni *differentia* proposent une liste de propriétés accidentelles. Tout d'abord, il est dit qu'un plan stratégique « expose les idées directrices de l'entreprise dans le détail, fournit les grandes orientations sur un long terme [...] » (1994 O). Dans « le détail »? pas nécessairement. Sur « un long terme »? pas nécessairement. On peut avoir un plan stratégique aux idées directrices non détaillées formulées dans l'ensemble, et à court terme, par exemple: un plan stratégique de retrait d'un segment de marché sur un horizon de 6 mois ou 1 an, l'idée directrice étant tout simplement que ce segment-là n'est plus assez rentable. Donc, cette définition par propriétés accidentelles ne saisit pas toute l'essence d'un plan stratégique.

²³⁹ Ceci est largement accepté et généralement reconnu; nous sommes aussi d'accord; voir notamment MARTINET (1990) p. 16-7; BAETZ (1993) p. 210; MINTZBERG (1994) p. 27; MINTZBERG (1987) P. 13; Côté & 14 (1995) p. 142.

Ensuite, il est dit qu'un plan stratégique « serves as the vehicle for communicating proposed strategy to individuals in the organization [...] » (1994 R). Ce n'est pas faux; c'est vrai, qu'un plan stratégique, ça sert à communiquer la stratégie. Mais y a-t-il autre chose qui peut « servir de véhicule pour communiquer la stratégie aux individus dans l'organisation »? Oui: par exemple, un vidéo corporatif, un système de vidéo-conférence interactif, des discussions orales, etc. Or, *un vidéo ≠ un plan stratégique*. Cette autre définition par propriétés accidentelles ne saisit pas non plus correctement l'essence du concept de plan stratégique.

Suite aux 3 premières définitions revues, les deux définitions restantes ont toutes deux un *genus* trop étroit et une *differentia* trop étroite.

Voyons la première (1992 A). Son *genus*: « defines the development path [...] » est trop étroit. Il exclut une stratégie de maintien ou de statu quo, de même qu'une stratégie de décroissance ou de retrait. Ensuite, la *differentia*: « [...] along which key capabilities will evolve » est trop étroite. En stratégie, on ne fait pas seulement que « faire évoluer les *key capabilities* », mais aussi, on « fait décroître les *key shortcomings* » de l'entreprise. Le *genus* de cette définition exclut environ les deux tiers du concept de plan stratégique, et la *differentia* en exclut environ la moitié.

Voyons la dernière définition restante (1995 Côté & 14). Son *genus*: « un document [...] » est trop étroit. Il est bien évident qu'il y a un grand nombre de plans stratégiques qui ne sont pas des documents: Côté & 14 (1995) se placent eux-mêmes dans une ambiguïté contradictoire en affirmant que « [...] pour nous, un plan demeure " une vue de l'esprit " »²⁴⁰. Alors, quel est le *genus*, un document, ou une vue de l'esprit ?

Il semble très clair qu'un plan est plus qu'un document: les « idées directrices ne sont pas toujours exposées dans le détail, sur un document [...] Quel patron de PME écrirait par exemple qu'il ne souhaite pas embaucher plus de cinquante personnes afin d'éviter la présence dans son fief du contre-pouvoir gênant que pourrait constituer un comité d'entreprise? Aucun. »²⁴¹.

²⁴⁰ COTE & 14 (1995) p. XXII.

²⁴¹ ORSONI, Jacques; HELFER, Jean-Pierre; *Management stratégique*, Vuibert, Paris, 1994, p. 8.

On voit clairement que *document* $\in$ *plan stratégique*, mais que *document* $\neq$ *plan stratégique*. Donc, le *genus* est trop étroit. Maintenant, la *differentia*: » [...] de quelques pages à tout au plus une cinquantaine de pages » est trop étroite. Cette propriété accidentelle est purement arbitraire et n'a rien à voir avec l'essence du concept de plan stratégique. Qui peut prétendre raisonnablement qu'un plan stratégique de 1 page ou de 100 pages n'est pas un plan stratégique pour la seule raison de sa longueur ? Cette définition ne cerne pas l'essence du plan stratégique, et n'est pas utilisable.

Conclusion

Nous avons évalué 5 définitions de plan stratégique. 3 définitions n'ont pas de *genus* et tentent une définition par synonyme ou propriétés accidentelles. Les deux autres définitions sont toutes deux beaucoup trop étroites et laissent échapper une grande partie de la compréhension du concept de plan stratégique. Aucune de ces définitions n'en cerne correctement l'essence. Par conséquent, aucune n'est utilisable dans le cadre de la présente thèse.

6.1.6 Analyse stratégique

Fiches terminologiques - lexicographiques

Definiendum: « Analyse stratégique »

1989	Fry Killing	<i>L'analyse stratégique est</i> : « the process of testing a business and its strategy against its environment [...] by identifying and relating the broad forces and fundamental variables that must be considered in strategic decision, in a sequence of steps ».
1989 1992	Ghertman	<i>L'analyse stratégique est</i> : « une démarche comprenant les six étapes suivantes: analyse concurrentielle, stratégies génériques, domaines d'activités et métiers, segmentation stratégique, matrices de portefeuille, et voies de développement; la démarche de l'analyse stratégique permet de déterminer les éléments de la stratégie que l'on souhaite modifier dans l'avenir; elle aboutit à un plan stratégique ».
1994	Orsoni	<i>L'analyse stratégique est</i> : « une réflexion stratégique comprenant les éléments suivants: cycle de vie du produit, liaison expérience-coût, relation part de marché-rentabilité, segmentation stratégique, analyse de portefeuille, analyse industrielle.

Analyse

Application du Code Logico-Sémantique de Définition <i>Definiendum</i> : « analyse stratégique »							
Definiens	n de violations	Règles					
		1	2	3	4	5	6
1989 Fry	3		X	XX			
1989 Ghertman	4			XX			XX
1994 Orsoni	4			XX	X		X

Discussion

Les 3 définitions d'analyse stratégique ont un *genus* trop large. Les *genus* « process » (1989 F), « démarche » (1989 G) et « réflexion » (1994 O) englobent tous dans leur compréhension beaucoup d'autres choses que le *definiendum*: la synthèse et l'induction, par exemple, sont des processus et de la réflexion. C'est trop large; ce qu'on cherche ici c'est de l'analyse - le *genus* doit donner l'essence de l'analyse, pas des autres activités cognitives.

En outre, on cherche l'essence d'une espèce d'analyse: stratégique; la *differentia* doit montrer comment cette espèce d'analyse se distingue des autres espèces. Mais nous retrouvons 2 définitions qui ont une *differentia* trop étroite (1989 G et 1994 O): toutes deux procèdent par énumération de propriétés accidentelles et laissent échapper des dimensions pertinentes. Notamment, ces deux définitions excluent spécifiquement une analyse *politique* de la stratégie. Par exemple, quelle stratégie adopterons-nous pour une entreprise *x* en regard de la perspective de l'indépendance du Québec; quel est l'impact des développements politiques les plus récents en Irlande du Nord sur nos projets d'acquisition d'une firme Irlandaise, etc. Les deux définitions excluent aussi les monopoles, les organismes de charité et les organismes à but non lucratif.

Conclusion

Les 3 définitions d'analyse stratégique sous étude ont toutes trois un *genus* trop large qui cerne des concepts superflus, parasites, étrangers au *definiendum*. De plus, 2 de ces définitions ont une *differentia* trop étroite qui laisse échapper des dimensions essentielles de l'analyse stratégique. Par conséquent, aucune de ces définitions n'est utilisable dans le cadre de la présente thèse.

6.2 Analyse statistique

Nous avons évalué un échantillon de 62 définitions ($n = 62$) du domaine du management stratégique en fonction de la grille d'évaluation « Code Logico-Sémantique de Définition ». L'échantillon était stratifié comme suit: stratégie: $n_s = 31$, politique générale de l'entreprise: $n_e = 4$, management stratégique: $n_m = 10$, planification stratégique: $n_p = 9$, plan stratégique: $n_{ps} = 5$, et analyse stratégique: $n_a = 3$. Nous traitons ici l'échantillon comme une population, au besoin, car il est peu probable que la population réelle de définitions soit bien plus grande que cet échantillon.

Les 62 définitions ont commis au total 215 violations des règles du Code. La figure 6.2 présente les statistiques descriptives concernant ces violations. L'histogramme de fréquences montre une distribution dont la tendance centrale est à ± 3 violations par définitions ($\mu = 3.47$, mode = 3, médiane = 3). L'erreur standard de la moyenne est très faible à $S = .1485$, ce qui laisserait à 3 la moyenne de violations par définitions qu'on inférerait à une population hypothétique plus large que notre échantillon. Aucune définition n'a enregistré les valeurs de 0 ou 1 violation par définition; toutes les définitions commettent au moins deux violations, jusqu'à un maximum de 7 violations.

Figure 6.2
Histogramme de fréquences
Violations du Code Logico-Sémantique de la Définition
 $n = 62$ définitions

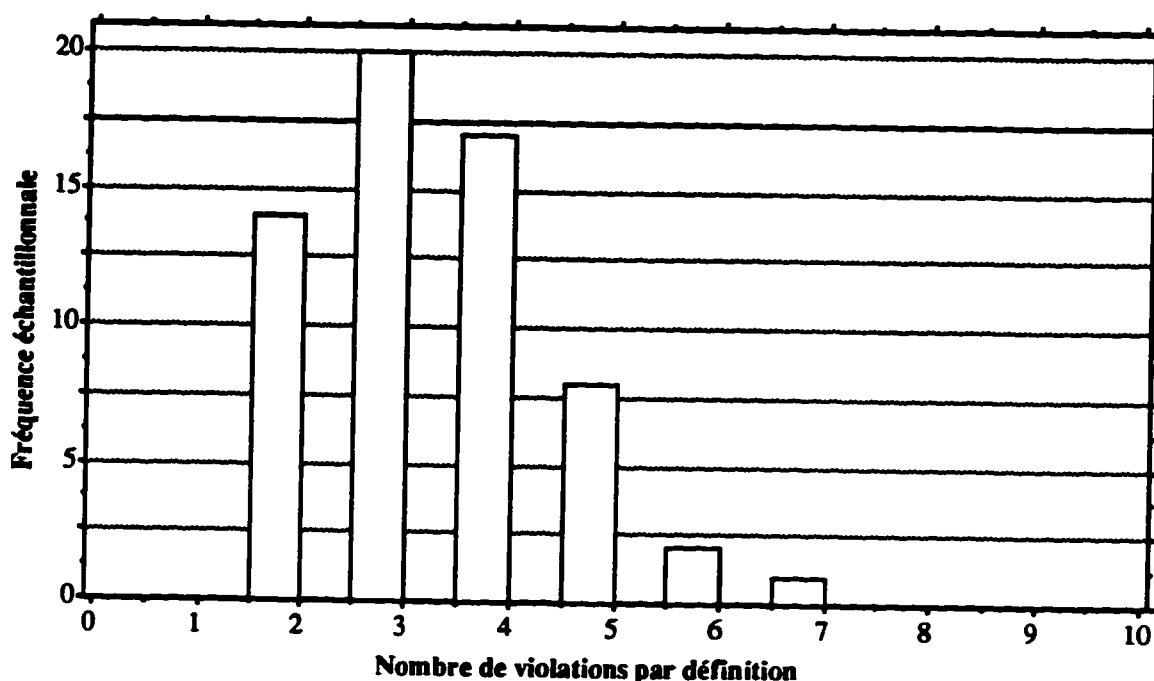


Figure 6.2a
Grille de résultats - analyse statistique

X ₁ : Violations					
Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.4677	1.1695	.1485	1.3678	33.7259	62
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum of Sqr.:	# Missing:
2	7	5	215	829	0
Mode:	Geo. Mean:	Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:	
3	3.2801	3.1011	.1109	.6362	

L'écart-type de $\sigma = 1.17$ est le reflet d'une distribution dans laquelle $\pm 80\%$ des observations se trouvent dans l'intervalle de 2 @ 4 violations par définition. La distribution est positivement dissymétrique, comme on peut le voir graphiquement et tel qu'indiqué par la médiane $< \mu$, et par l'indice de *skewness* de .63, supérieur à la valeur normale de 0. Cette dissymétrie est tributaire du fait qu'aucune définition n'avait un nombre de violations inférieur à 2. Enfin la distribution est leptokurtique, avec une valeur

de kurtosis de 3.1109; ceci est encore une fois le reflet de la concentration des observations dans l'intervalle de 2 @ 4 violations par définition, ce qui augmente la hauteur de la courbe.

Le tableau 6.3 présente une ventilation de la fréquence de violation de chaque règle par les définitions comprises dans chacune des strates et pour l'échantillon total.

Tableau 6.3 Fréquence de violation des règles du Code Logico-Sémantique de Définition Ventilation par strate, $n = 62$, $n_v = 215$						
<i>Strates</i>	<i>Règles du Code</i>					
	1	2	3	4	5	6
Stratégie	4	27	32	5	3	19
Politique générale de l'entreprise	0	4	3	2	0	4
Management stratégique	3	10	19	5	0	6
Planification stratégique	1	5	12	2	4	11
Plan stratégique	0	4	2	2	3	12
Analyse stratégique	0	1	7	1	0	2
Échantillon total	8	51	75	17	10	54

Statistique χ^2

Nous avons vérifié la constance des distributions intra-échantillonnales à l'aide du test χ^2 . L'hypothèse nulle H_0 est qu'il n'y a pas de différence significative entre la distribution des strates et celle de l'échantillon total; la contre-hypothèse H_1 est qu'il y a une différence significative. Les valeurs critiques du χ^2 sont de 11.071, 15.086 et 20.515 respectivement pour les niveaux de signification 5%, 1% et .1%, @ 5 degrés de liberté. Le tableau 6.4 présente les résultats.

Tableau 6.4
Résultats du χ^2

	χ^2	p - Type I	Résultat
Stratégie	3.1722	.6727	non-significatif
Politique générale de l'entreprise	2.9630	.7057	non-significatif
Management stratégique	7.1829	.2074	non-significatif
Planification stratégique	5.6133	.3457	non-significatif
Plan stratégique	*15.9501	.0070	significatif @ 1% & 5%
Analyse stratégique	4.7512	.4470	non-significatif

Nous regroupons toutes les strates, sauf la strate du plan stratégique, dans une même catégorie de résultats. Pour cette première catégorie, les valeurs du χ^2 , de 2.9 à 7.2, sont nettement en deçà de n'importe quelle valeur critique; par conséquent, on doit accepter l'hypothèse nulle H_0 d'absence de différence significative avec l'échantillon total. La probabilité d'erreur de Type I (acceptation erronée de H_1) est très élevée, de .21 à .70. On conclut que ces strates sont distribuées à toutes fins pratiques comme la distribution de l'échantillon.

La strate du plan stratégique donne des résultats sensiblement différents. Le χ^2 à 15.95 est tout juste significatif au niveau 1% et significatif au niveau 5%, alors qu'il est non-significatif au niveau de .1%. La probabilité d'erreur de Type I est de .007, donc $\pm 1\%$; elle est nettement différente de celle des autres strates, mais quand même assez haute dans l'absolu, si l'on tient compte des probabilités de l'ordre de $\pm .0001$ que l'on rencontre souvent dans les résultats clairs. Il y a donc situation équivoque où le rejet de H_0 et l'acceptation de H_1 se ferait en fonction du niveau de signification choisi. Ce n'est pas assez clair pour rejeter H_0 ; si nous avions eu un χ^2 plus près de 20.5, le rejet de H_0 aurait été facilité. Donc, nous acceptons l'hypothèse nulle H_0 d'absence de différence significative avec l'échantillon total, au niveau de .1%.

Mais même si l'on rejetait H_0 et acceptait H_1 pour la strate de planification stratégique, cela ne changerait pas les résultats fondamentaux pour la raison suivante. Le déséquilibre des fréquences de la strate du plan stratégique par rapport aux autres strates et à l'échantillon total est évident à la lecture du tableau 6.3: il y a 52% ($n = 12$) des violations de la strate du plan stratégique qui ont été commises contre la règle 6. La valeur de fréquence prévue du χ^2 est de 5.7 violations, ce qui fait un écart important et survolte la valeur du χ^2 final de la strate. Or, pour nos fins, nous regroupons les règles 2, 3 et 6 dans une seule et même

catégorie pour synthétiser le problème. Ceci fait disparaître la distortion intra-strate et ramène la strate du plan stratégique clairement à l'intérieur des paramètres des autres strates et de l'échantillon. Par conséquent, même si l'on acceptait H_1 pour cette strate, nos conclusions ultimes demeureraient exactement les mêmes.

Donc, en somme, le χ^2 nous permet de conclure que les strates de définitions sont distribuées sans différences significatives par rapport à la distribution de l'échantillon, au niveau .1%.

Cette conclusion est intéressante parce qu'elle nous permet de conclure pour chaque strate ce que nous concluons de l'échantillon total. En effet, l'échantillon de $n = 62$ définitions, probablement virtuellement égal à la population, ne nous permettait pas de traiter chaque strate individuellement à cause de la taille échantillonnale insuffisante dans certaines strates. Or, avec le χ^2 , nous contournons ce problème puisque le nombre d'observations dans chaque strate ($n_s = 11 @ 90$) est largement suffisant pour la validité de la statistique²⁴².

Considérons maintenant les violations du Code pour l'échantillon total. Parmi les 215 violations, 180 violations (83.7%) ont été commises contre les règles 2,3 et 6. Ces violations avaient toujours leur source dans la question du *genus*, de la *differentia*, ou les deux. Les autres violations concernaient la règle 1 de clarté/ambiguïté (3.7%), la règle 4 de circularité (7.9%) et la règle 5 de positivité (4.7%). À l'intérieur de chaque strate, la proportion des violations au groupe de règles 2,3 et 6 s'établit comme suit: stratégie 86.7%, politique générale de l'entreprise 84.6%, management stratégique 81.4%, planification stratégique 80.0%, plan stratégique 78.3% et analyse stratégique 90.9%. On voit donc clairement que le noyau des violations, tant pour l'échantillon que pour chacune des strates prises individuellement, se trouve dans la question du *genus* et de la *differentia*, c'est-à-dire les violations spécifiques du groupe de règles 2,3 et 6.

242 Le minimum requis est de 5 observations: SIEGEL (1990) p. 708.

Conclusions statistiques

Nous dégageons les conclusions suivantes à partir de l'analyse statistique:

1. *Aucune des 62 définitions n'est exempte de violations du Code, le nombre minimum de violations étant 2, la moyenne étant 3.*
2. *Plus de 80% des violations sont directement reliées à la question du genus et de la differentia.*
3. *Les résultats s'appliquent de façon identique à chacune des strates de définitions, donc à tous les termes à définir.*

6.3 Synthèse post-analyses logico-sémantique et statistique

Nous avons déjà commenté à propos de l'usage de la statistique en management: il s'agit de l'usage d'une méthode *gamma* qui a certaines limites dans un contexte où la méthode *delta* est probablement la plus utile. Mais nous avons aussi montré que le management est essentiellement transdisciplinaire, alors il faut bien combiner du *gamma* avec du *delta* lorsque c'est utile.

L'analyse statistique a ici au moins une utilité: elle nous apporte une aide précieuse en identifiant les éléments d'analyse qui ne sont pas cruciaux, de sorte que nous pouvons les mettre de côté et passer ensuite à l'essentiel. Cette méthode *gamma*, en encadrant le jugement dans un schéma quantitatif, renforce les justifications qui fondent le « ciblage focalisé du problème »²⁴³

Déblayons un peu le terrain. Premièrement, aucune définition n'est *totale*ment erronée, même celles de l'« oxymoron » et du « meaningless concept »; toutes les définitions décrivent au moins un aspect, l'une ou l'autre des propriétés accidentelles du *definiendum*. Deuxièmement, toutes les définitions ont des problèmes formels *plus que légers*, c'est-à-dire au moins *modérés* et allant jusqu'à *graves*. À elles seules, ces deux premières

²⁴³ Nous essayons par cette tournure de rendre l'intraduisible expression anglaise « to zero in on the problem ».

constatations constituent la tension qui sous-tend l'ambiguïté sémantique marquée de tout ce système définitoire. Troisièmement, il y a une zone problématique mineure (15 @ 20%) qui comprend les problèmes formels relatifs aux qualités de formulation des définitions: clarté/ambiguïté, circularité et positivité.

Nous synthétisons ces trois premières constatations comme suit: ***l'ensemble du système définitoire du management stratégique, et toutes ses parties constituantes, sont flous et ambigus.*** Nous reviendrons à cette synthèse après avoir examiné la quatrième constatation qui suit.

La quatrième constatation est celle qui ressort avec le plus d'éclat. Il y a une zone problématique majeure (>80%) constituée par les *genus* et les *differentia* incorrectement formulés. L'analyse logico-sémantique montre clairement que du point de vue *alpha* (philosophie et linguistique - qualitatif), le coeur du problème se trouve là. L'analyse statistique appuie ce ciblage en montrant que du point de vue quantitatif, cette zone problématique est largement prépondérante. C'est donc sur celle-ci que nous allons nous attarder.

Quelle est la gravité de ces problèmes de *genus* et de *differentia*? En dernière analyse, sont-ils vraiment importants, ou ne constituent-ils pas en réalité qu'une simple technicalité formelle accessoire, une sophistication de puriste dont on pourrait facilement se passer? L'académie semble croire cette problématique d'une importance tout au plus secondaire, puisque personne à notre connaissance ne s'est penché sérieusement là-dessus depuis la naissance de la discipline il y a 40 ans. Bien sûr, Mintzberg a regardé quelques définitions en 1987 et il utilise une fois le dictionnaire dans son ouvrage de 1994²⁴⁴, mais ce ne sont pas là des tentatives poussées d'élucidation d'un système définitoire si obscur. Contrairement à la tendance majoritaire de l'académie, nous soutenons que les problèmes ici identifiés sont importants. Nous croyons que cette notion de *genus* et *differentia* est la clé de la solution; voyons maintenant pourquoi.

Ce qu'il faut tenter de faire avec le *genus* et la *differentia*, c'est de cerner correctement l'essence d'un concept. Comment saura-t-on si l'essence est correctement cernée? On le saura lorsque le locuteur réussira à communiquer l'essence du concept à l'auditeur-récepteur dans son intégralité. Le récepteur ne devrait pas pouvoir trouver de défauts

244 MINTZBERG (1994) p. 44. Il définit « synergy » avec le *Random House Dictionary*.

d'intégralité dans l'essence. Ceci veut dire que le récepteur ne devrait pas trouver des éléments contaminants superflus, ni constater l'absence d'éléments nécessaires, dans l'essence du concept. Lorsque le récepteur trouve du superflu ou constate l'absence du nécessaire, il y a défaut d'intégrité dans l'essence du concept et donc, la définition n'est pas bonne, elle est mal faite.

C'est ce qui se passe dans notre domaine, celui du management stratégique. Chacune des définitions de la pléthore qui constitue le système définitoire souffre d'un défaut d'intégrité. Tout le monde le sait: nous avons déjà commenté à ce sujet avec quelques citations représentatives des opinions des experts du milieu. Mais tout le monde ne le sait qu'intuitivement: ces définitions nous laissent un relent de dissonance cognitive, il y a toujours quelque chose qui cloche avec ces définitions, une espèce de défaut d'intégrité, mais on ne sait pas vraiment quoi. C'est bien normal que nous, managers par formation, ayons de la difficulté à voir ce type de problèmes; après tout, nous ne sommes pas des philosophes ni des linguistes - encore moins des logiciens sémanticiens.

Alors les experts - des managers - proposent des nouvelles définitions à une cadence qui monte en flèche, espérant un jour en trouver une qui sera intuitivement satisfaisante et qui produira en nous une nouvelle résonance, consonnante cette fois. Mais les experts-managers qui émettent ces définitions élaborent celles-ci avec plus ou moins de rigueur dans l'art de définir, ce qui a pour résultat de générer un nombre toujours plus grand de défauts d'intégrité dans le système définitoire.

Plutôt que de suivre l'académie dans cette voie, nous avons mis à profit l'aspect transdisciplinaire du management, en transgressant les frontières de la philosophie et de la linguistique, pour aller y quérir les outils nécessaires au recadrage du problème. Armé de ces outils d'investigation nouveaux-venus en management, nous avons pu tenter d'élucider les défauts d'intégrité des définitions. On constatera que ces défauts surgissaient toujours au même endroit: *genus* trop large, trop étroit; *differentia* trop large, trop étroite.

Au delà des apparences d'aridité et de formalisme de la méthodologie logico-sémantique que nous avons utilisée, on trouve deux réalités importantes. La première est une réalité méthodologique qu'il est opportun de signaler ici avant de sortir définitivement de ce cadre d'analyse.

D'aucuns critiqueront sans doute la grille d'analyse logico-sémantique, en invoquant sa rigidité, son austérité, son rigorisme, sa saveur scolastique moyen-âgeuse ou encore l'arbitraire de ses règles. Eh bien ça aurait pu être pire. Nous aurions pu être passablement plus strict dans notre application, si cela avait été utile; nous aurions pu harnacher l'analyse logico-sémantique d'une rigueur équivalente à celle qui nous est imposée pour l'analyse statistique. En effet, le corpus de règles logico-sémantiques peut être rattaché, via la logistique, à de la mathématique pure. Il y a un argument très soutenable à l'effet que cette grille devrait être appliquée avec un intégrisme dogmatique ultrarigoureux du même type que celui qui préside à l'application de la méthode statistique.

La deuxième réalité est la suivante. Peu importe toute critique qui sera émise à l'endroit de l'analyse logico-sémantique, nul ne peut nier qu'elle a conduit au résultat suivant: faire émerger au grand jour les incohérences des définitions, que nous appelons « défauts d'intégrité ». Ces défauts d'intégrité constituent les *outputs* de la grille d'analyse; examinons les maintenant.

À toutes les fois que nous avons identifié des problèmes de *genus* et de *differentia*, nous les avons illustrés par un ou plusieurs exemples de défauts d'intégrité, c'est-à-dire soit la présence de superflu, soit l'absence de nécessaire dans l'essence du concept du *definiendum*. Par cette exemplification, nous avons montré que les concepts étaient mal cernés. Or, si un concept est mal cerné, la définition est nécessairement erronée. Des définitions erronées empêchent de communiquer les concepts avec un degré suffisant de certitude.

Il y a d'abord, à la base du concept, c'est-à-dire de l'abstrait et du général *clairement pensés*, un *jugement de définition*, un acte de l'esprit par lequel celui-ci arrête de propos délibéré le contenu du concept et la pose comme un type supérieur aux représentations qui ont servi à le constituer. [...] généraliser, c'est passer d'un sentiment vague à une conscience nette de la généralité et de l'idée obscure et confuse à l'idée claire et distincte. *Généraliser, c'est définir, et définir, c'est découvrir la relation constitutive de l'abstrait... L'idée générale, c'est l'idée définie.*²⁴⁵ [l'auteur souligne]

245 CUVILLIER *Cours de philosophie* (1954) p. 289.

Une idée mal définie ne fait donc que « renvoyer à une conscience obscure et confuse du concept ». Or, « Le concept joue un rôle essentiel [...] Le concept, c'est la pensée définie [...] Le concept est [...] *« ce que l'esprit substitue aux choses sensibles pour les rendre intelligibles »* »²⁴⁶ Par conséquent, les mauvaises définitions rendent les concepts inintelligibles; et les mauvais systèmes définitoires rendent les systèmes conceptuels inintelligibles; le tout a pour effet de renvoyer à une conscience obscure. Les mauvaises définitions participent donc de l'obscurantisme.

Faisons maintenant la synthèse des quatre constatations comme suit.

Chacune des 62 définitions ne cerne l'essence que de façon défectueuse, en y ajoutant du superflu ou en y retranchant du nécessaire, renvoyant les concepts dans un état obscur, confus, flou et ambigu, et rendant ainsi inintelligible l'ensemble du système définitoire du management stratégique.

6.4 Conclusion: il est impossible de circonscrire le sujet

Que signifie « management stratégique »? Voilà la question que nous nous sommes posé au tout début du chapitre. La question a une importance cruciale. Si l'on veut progresser dans cette discipline, si l'on veut résoudre les problèmes afin de relever les défis auxquels notre société fait face, il faut construire des systèmes théoriques dont la cohérence est aussi forte que possible. Et pour construire de tels systèmes, il faut nécessairement s'appuyer sur un fondement de départ. Pour savoir quel est ce fondement de départ dans le domaine du management stratégique, on doit circonscrire le sujet; autrement dit, on doit commencer par savoir clairement ce que « management stratégique » veut dire.

Nous avons vu que les experts ne s'entendent pas sur « ce que ça veut dire, le management stratégique ». Bien plus: ils ne s'entendent pas non plus sur « ce que veut dire » chacune des composantes du management stratégique. Nous avons recensé 62 définitions hétéroclites émises depuis 40 ans par les experts dans le domaine. Nos experts contemporains déplorent cette prolixité en l'attribuant aux impératifs organisationnels de l'académie.

²⁴⁶ CUVILLIER *Cours de philosophie* (1954) p. 294; l'auteur souligne.

Pourquoi y a-t-il tant de définitions? Certains experts prétendent que c'est là une situation normale tributaire de la complexité et du caractère évolutif du domaine. D'autres experts demeurent sans commentaires à ce sujet mais continuent à émettre de nouvelles définitions. D'autres encore sont cyniques et à la vue de ce phénomène affirment que les concepts n'existent même pas. Quant à nous, nous soutenons la thèse que ce problème de définitions pléthoriques vient de l'incompétence des experts-managers dans l'art de la définition.

L'art de la définition est d'une grande complexité. Il procède des processus intellectuels d'abstraction et de généralisation. Ces processus impliquent des problématiques d'ordre psychologique, épistémologique et métaphysique. Cet art et ses problématiques inhérentes ont fasciné la plupart des maîtres de la philosophie et du langage depuis 2500 ans, sans que ceux-ci aient pu en résoudre toutes les difficultés. On doit donc s'attendre à ce que des experts de n'importe quelle discipline, qui ne sont ni philosophes ni linguistes, éprouvent des difficultés dans les activités de définition. Cela vaut aussi pour les experts du management.

Mais puisque le management est par nature transdisciplinaire, nous avons transgressé les frontières de la philosophie et de la linguistique afin d'en importer les outils nécessaires pour améliorer le système définitoire de notre discipline. Il y a déjà de la transdisciplinarité entre la philosophie et la linguistique, et c'est exactement là que l'on retrouve le « Code Logico-Sémantique de Définition », ensemble de règles séculaires dont nous avons façonné notre grille d'analyse.

Nous avons ensuite soumis les 62 définitions au test du Code. Pas une seule des 62 définitions n'est exempte de problèmes formels au moins « modérés ». Dans 80% des cas, les définitions ne sont pas bonnes car elles ne réussissent pas à délimiter le concept qu'on essaie d'éclaircir. En dernière analyse, toutes les 62 définitions sont erronées au point où elles ont pour effet de rendre inintelligible le système définitoire du management stratégique.

Mais où sommes-nous rendus au terme de cette investigation? À une situation où il est impossible de circonscrire le sujet. C'est impossible parce qu'on n'est pas capable de savoir ce que veut dire management stratégique, pas plus que stratégie, planification stratégique, ni aucun autre concept constitutif du système. Puisqu'on n'est pas capable de circonscrire le sujet, on n'a pas de fondement de départ, de soubassement théorique sur lesquels on pourrait construire. Aussitôt que tel expert construit 1 nouvel étage, tel autre est capable d'en faire la démolition parce qu'il ne repose sur aucune fondation stable. Et lorsque le nouvel étage repose sur d'autres étages subalternes construits de cette même façon, l'action des experts peut avoir pour effet d'abattre tout l'édifice.

Étant donné ce constat - nous aurions aimé qu'il en soit autrement - ce n'est pas pour rien qu'il y a tant de critiques à l'endroit du management stratégique, et qu'on détecte tant de cynisme dans la littérature et tant de désillusion dans l'industrie.

Ainsi, non seulement sommes-nous revenus à la première ligne du présent chapitre sans avoir progressé d'un iota au plan substantif, mais pis encore: nous avons même continué à rebours jusqu'à notre problématique de départ, *le modèle générique stratégique ne répond pas aux attentes de l'académie et de l'industrie.*

Comment sortir de cette boucle infinie?

En tentant - hélas - encore une autre fois de formuler un système de définitions du domaine stratégique. Mais cette fois, contrairement à la pratique courante, nous ferons de la modélisation conceptuelle transdisciplinaire, c'est-à-dire en nous servant des outils que nous avons importés de la philosophie et de la linguistique. C'est seulement lorsque nous aurons un système définitoire cohérent et exempt de défauts d'intégrité que nous pourrons commencer à construire et, de là, réaliser certaines synthèses qui nous remettront sur la bonne voie, celle qui pourrait, à terme, conduire à la solution de la problématique de départ.

Chapitre 7

Considérations épistémologiques: valeur du système définitoire

Nous revenons, dans ce chapitre, aux considérations épistémologiques. La revue critique des définitions, que nous venons de faire ci-devant, a-t-elle une valeur, ou bien n'est-ce là qu'un exercice dénué de toute utilité pour la discipline? Nous montrerons tout d'abord que d'autres chercheurs académiciens se préoccupent aussi des définitions du management et de leur opérationnalité. Ensuite, pour montrer une des utilités pragmatiques extrêmement importantes de tout système définitoire, nous reverrons l'usage que fait notre système judiciaire des définitions stratégiques. Nous verrons entre autres que, tout dépendant de la définition qu'un juge utilise - une définition de *plan stratégique*, par exemple -, les affaires de n'importe qui peuvent être radicalement bouleversées. Un système définitoire cohérent est donc un objet de développement académique légitime tant par son intérêt au plan conceptuel que par sa finalité pragmatique.

7.1 Intérêt de l'académie pour les définitions

Pourquoi toutes ces discussions au sujet des définitions? Le management n'est-il pas une discipline pragmatique, orientée vers l'action et les résultats, une discipline utilitaire? N'est-il pas un peu futile de déployer tant d'efforts à revoir les définitions une par une, à les disséquer, à montrer pour chacune d'elles des paradoxes internes ou des incohérences externes? Après tout, qui a besoin de ces définitions ... même avec les pires définitions, les entreprises génèrent des profits année après année, elles exportent de plus en plus de biens et services vers les autres nations, clientes satisfaites; les ouvriers ont de l'ouvrage, les enfants grandissent, bref, la terre n'arrêtera pas de tourner parce que les définitions du domaine stratégique ne sont pas bonnes.

Face à ces considérations pragmatiques, nous soutenons qu'au contraire, *la terre arrêtera peut-être de tourner*, au moins dans certaines circonstances précies, si nous persistons à laisser notre système définitoire stratégique caler dans le vague et dans l'obscur.

À notre époque, les visionnaires ou les futurologues du management s'entendent tous au moins sur une chose: il y a un changement fondamental qui est en train de se produire. Un changement de fond, oui, mais de quelle nature? Nul ne le sait exactement; cependant, il y a consensus à l'effet que la compétition internationale globale, la révolution de l'informatique et des télécommunications, le bouleversement des structures de l'emploi - voire l'éclatement de la notion même d'entreprise employeuse de main-d'oeuvre - sont autant de facteurs agissants qui aiguillonnent ce changement radical, celui qui, en proie à une impatience toujours grandissante, frappe sans relâche à notre porte barricadée.

C'est pourquoi, comme nous l'avons indiqué plus tôt, les experts-managers réclament un « nouveau paradigme ». Un nouveau paradigme de quoi? Du management stratégique, bien sûr; et de ses éléments aussi, c'est-à-dire de la stratégie, de la planification stratégique, etc. Mais quelles sont ces choses? On ne le sait pas. Si on veut un nouveau paradigme, il faut commencer par savoir de quoi ce nouveau paradigme traitera, quel en sera l'objet. Or, nous avons vu qu'il est présentement impossible de circonscrire cet objet, précisément parce que personne ne s'entend sur les définitions. Par conséquent, il est impossible de construire un nouveau paradigme à moins d'accepter qu'il ne soit en fait qu'un château de cartes. Sauf, évidemment, si nous travaillons sur les fondations de l'édifice de manière à confirmer qu'elles existent, premièrement, et qu'elles soient bien faites pour qu'elles puissent jouer leur rôle, deuxièmement.

Ce travail en est un d'architecte, qui conçoit la structure même des fondations, effectue tous les calculs nécessaires, prévoit les matériaux requis et la façon de les assembler, transforme tous ces concepts en plans & devis, puis en dirige l'exécution concrète. Il y aura toujours quelqu'un pour lui dire: « Ah, ton travail n'est pas important, toi ... ce qui compte, ici, c'est la décoration, le mobilier, les rideaux ... mais toi, tu parles de la *footing* ? ²⁴⁷ Ça n'a aucune importance ... ». Lorsqu'on regarde l'académie du management en tant que groupe, en tant que grande entité organique, n'est-ce pas là le discours qu'elle semble tenir?

Bien qu'il ne s'agisse pas là d'un courant majoritaire, nous ne sommes pas le seul qui croyons importante la nécessité de formuler un fondement définitoire intègre, cohérent et solide. Par exemple, les cinq professeurs-chercheurs Girin, LeMoigne, Martinet, Micallef et Mouchot (Martinet & 4 - 1990) sont entièrement de cet avis. Premièrement,

²⁴⁷ FOOTING^a n.m., promenade hygiénique à pied; FOOTING^b n.f., assise d'une construction, empattement. C'est dans le deuxième sens que nous utilisons le terme. (a): *Petit Robert* p. 804; (b): BERGERON, Léandre; *Dictionnaire de la langue québécoise*, VLB, Montréal, 1980, p. 231.

LeMoigne²⁴⁸ réfléchit entre autres sur les aspects sémantiques et substantifs de notions et de termes utilisés ou potentiellement utilisables en management, tels que « gestilogie », « architecturologie » et « ingéniologie ». Il réfère à la logique formelle, à la logique discursive, et à la mêtis des grecs²⁴⁹. Cette réflexion fait partie du cheminement qui l'amène à conclure que

l'exercice de l'enseignement et de la recherche en science de l'ingénierie de l'organisation (gestion) [...] dès lors qu'il est conduit au sein d'une réflexion épistémologique, peut aujourd'hui contribuer de façon peut-être essentielle et urgente, à l'entreprise de reconstruction des fondements épistémologiques dont la culture scientifique a tant besoin pour s'insérer dans la culture tout court! 250 (l'auteur souligne)

Enfin, Martinet²⁵¹ voit l'importance de cerner l'essence de ce qu'est la « stratégie ». Il en propose une définition, dont il discute ensuite pour l'affiner. C'est pour nous une 63e définition, mais nous avons choisi de ne pas l'inclure dans notre échantillon puisque Martinet lui-même en fait l'analyse. Il identifie que la définition demande plusieurs enrichissements. Il conclut que:

« Quel que soit le nom qu'on lui attribue - l'expression champ stratégique est peut-être la plus heureuse - sa définition et son actualisation permanente s'avèrent capitales 252 (nous soulignons)

Martinet poursuit ensuite en indiquant que le retour souhaité à l'essence de ce qu'est la stratégie ne permettra pas, à lui seul, de clarifier les fondements épistémologiques. Martinet pense qu'il faut aller examiner ce que fait l'acteur-entreprise. Ceci veut dire qu'il est nécessaire de prendre un temps d'arrêt, *de regarder ce qu'est le management, et ensuite d'aller chercher l'essence de la stratégie*. C'est l'approche que nous suivrons dans la présente thèse.

-
- 248 LeMOIGNE, Jean-Louis; *Épistémologies constructives et sciences de l'organisation*, in MARTINET & 4 (1990) aux p. 88,91,109,115,123.
249 Arnauld & Nicole, Aristote, Descartes, saint Thomas d'Aquin, Perelman.
250 LeMOIGNE *Épistémologies constructives et sciences de l'organisation* in MARTINET & 4 p. 132.
251 MARTINET, Alain-Charles; *Épistémologie de la stratégie*, in MARTINET & 4 p. 211 et ss.
252 MARTINET & 4 p. 214.

Mais toutes les considérations que nous avons mentionnées jusqu'ici se situent au niveau macro, au niveau du management en général et de la recherche. Au niveau de l'entreprise, nous avons déjà présenté un développement qui illustre la confusion que crée un système définitoire mal fait. Nous avons alors cité l'exemple du consultant qui sortait de son sac différentes définitions du même terme devant un conseil d'administration ahuri. À ce niveau, le désillusionnement et le cynisme que tout le monde constate parmi les académiciens et les praticiens montre assez clairement l'importance des fondements et des définitions qui les sous-tendent, même si la plupart ne l'expriment pas ainsi de façon explicite.

Si les entreprises sont mal guidées dans leurs activités de planification et que ceci entraîne des résultats d'affaires funestes, alors pour les actionnaires et les managers, la terre tourne moins vite et dans bien des cas on pourrait probablement retracer l'enchaînement de causalité jusqu'aux fondements de la discipline. Nous examinerons, dans la prochaine section, quelques affaires judiciaires qui reflètent ce type de situation.

Entretemps, regardons un troisième niveau où la notion de définition des termes stratégiques peut prendre un caractère tragique au point où pour certains la terre arrêterait littéralement de tourner. C'est le niveau individuel, de la personne humaine elle-même dans son rôle de participante à la vie sociale collective.

Les dirigeants d'entreprise, appuyés par leurs consultants, sont aujourd'hui forcés de prendre des décisions « stratégiques » difficiles qui consistent à licencier des gens qui, en fait, sont souvent leurs proches, avec qui ils ont partagé de grandes périodes de leurs vies. C'est là *une stratégie* *besogne* beaucoup plus difficile à mettre en oeuvre qu'une décision de désinvestissement d'un immeuble ou d'un portefeuille de valeurs mobilières. Alors que fait-on? Une des armes « stratégiques » les plus faciles à utiliser, parmi tout un arsenal, est celle du discours euphémique.

Au lieu de dire qu'on « licencie, congédie, ou renvoie » 15,000 employés, ou pire encore, qu'on les « chasse, les jette sur le pavé », on utilise des euphémismes: « rationaliser » les opérations, par exemple. Il y en a beaucoup d'autres: « *right-sizing* » au lieu de « *downsizing* - dégraissage »; « consolider », « relancer », etc, euphémismes qui ont tous des connotations très positives et qui inculquent bien aux travailleurs remerciés qu'ils

vivent dans une époque excitante, pleine de défis ²⁵³. Et à chaque licenciement, la direction se retranche derrière le « *strategic plan* » qui lui dicte quelle est la « juste taille » de l'entreprise et qui pointe un index accablant vers ces « irrationnels » qu'elle devra rationaliser, puis dégraisser.

Certains de ces travailleurs au chômage et certains actionnaires sont victimes d'iniquités et cherchent à obtenir justice devant les tribunaux judiciaires civils. Que se passe-t-il alors? Regardons quelques causes.

7.2 Impact judiciaire de l'indétermination des termes de « choses stratégiques »

Nous allons maintenant rendre visite à des membres de la famille du management chez qui la transdisciplinarité séjourne depuis fort longtemps: le droit des affaires, et son frère cadet le droit du travail. Nous allons examiner quelques causes et montrer l'usage que fait le système judiciaire de ces termes qui désignent les choses stratégiques.

Le 7 septembre 1995, Loretta Fitzgerald avait le fardeau de convaincre le juge Aylward de la Cour suprême de Terre-Neuve qu'elle avait été congédiée sans cause de son poste de manager à l'Hôpital Waterford²⁵⁴. La preuve judiciaire a révélé que l'Hôpital avait émis la note de service suivante:

In January, we will begin the *long range strategic planning process* again. This effort will allow us to look at the broader picture of the role the Waterford plays in the community today and in the future. It will allow us to examine our financial constraints in a rational manner. It will be an opportunity for leadership from all areas of the Hospital. We commit to communicating with all staff on a regular basis the recommendations and decisions which arise from the *strategic planning process*.
(nous soulignons)

Or, le 14 janvier 1993, Loretta était convoquée à une réunion ordinaire mensuelle de gestion qui devait avoir lieu le lendemain. À cette réunion, une consultante était là « [to] explain to the gathering the Strategic Planning Process. [...] "Since yesterday", [dit la

253 « *We live in exciting times, full of opportunities* » - message généralement donné par les sbires de la motivation des ressources humaines.

254 Fitzgerald c. Waterford Hospital (1995), N.J. No. 286.

consultante] "the Hospital has five less management positions, three of which were redundancies and two early retirements" ». Après 21 ans de service, à l'âge de 49 ans, Loretta était une de ces « redondances » et l'a appris de la bouche même de la consultante en pleine réunion de gestion. La preuve a révélé qu'elle avait ensuite été raccompagnée au bureau des Ressources Humaines ...

Il a fallu que le juge Aylward décide si ce soi-disant *Strategic Planning Process* était une cause juste pour congédier Loretta. Pour elle, tout cela représentait 21 ans de sa vie et une différence de \$100,000 dans sa paye de congédiement. Quelle est l'importance du fait que la direction de l'Hôpital ait appelé ce mandat un *Strategic Planning Process* ? Quel aurait été le jugement si la direction avait pris la même décision dans le cadre du management ordinaire, plutôt que dans le cadre d'un *Strategic Planning Process* ?

Dans une autre cause récente entendue en 1995²⁵⁵, le nouveau président de la British Columbia Transit, Frank Dickson, limogé en 1993 par son conseil d'administration, cherchait à convaincre le juge Hamilton de la Cour suprême de Colombie-Britannique qu'il avait droit à un dédommagement. Un des témoignages disait ce qui suit:

There had been very little attention paid to the proper management of the company in classic terms prior certainly to my arrival there. [...] *Long range planning, strategic planning and business planning* all had been neglected. (nous soulignons)

Le contrat d'emploi de Dickson prévoyait qu'il devait réaliser le *strategic plan* de la Commission, et cette tâche constituait un critère d'évaluation de son rendement. Le juge Hamilton, dans son analyse, mentionne certains faits qu'il a retenus de la preuve présentée par les parties:

To decide the issues of general, aggravated and punitive damages it is necessary to review some of the events preceding and following Dickson's dismissal. On February 1, 1993, Transit retained management consultant David Cawood to assist in Transit's strategic planning. Cawood disagreed with Dickson on several issues including centralization and management style. Cawood was also critical of Dickson's retaining Ernst & Young as consultants.

255 Dickson c. British Columbia Transit (1995), B.C.J. No 1892.

Les notions de *long range planning*, *strategic planning* et *business planning* se sont insérées dans la preuve judiciaire, et c'est là-dessus que le juge doit obligatoirement se fonder pour prendre sa décision. Mais le juge sait-il quelle est la différence entre du *long range planning* et du *strategic planning*? Y a-t-il une différence? Dans l'esprit du juge, ce sont là deux catégories distinctes. Comment va-t-il déterminer si le rendement de Dickson était satisfaisant? De toute façon, dans la présente affaire, le juge a condamné la B.C. Transit à payer à Dickson \$304,800 en dommages-intérêts, incluant \$75,000 de dommages punitifs. Dickson avait été à l'emploi de la compagnie de transit pour 7 mois en tout.

Voyons la cause suivante. Le 27 décembre 1981, Allan Cooper, 34 ans et son épouse Christina, 31 ans, roulaient sur la route 11 près de North Bay. Survient un conducteur négligent qui dépasse d'autres voitures, et qui frappe la voiture des Cooper. Allan est grièvement blessé à la tête. 8 ans plus tard, en 1989 à la Cour de l'Ontario, Allan Cooper passe 38 jours à essayer de convaincre le juge Boland que l'autre chauffeur, David Lewis, est responsable du fait que lui-même, Cooper, est désormais incapable d'occuper son poste de haute direction au gouvernement. Lewis a été négligent et est responsable, mais doit-il payer à Cooper les \$1,750,000 qu'il lui réclame, ou seulement payer les \$180,000 qu'il lui a offerts hors-cour trois jours avant le procès?

Cooper présente de la preuve judiciaire pour tenter de convaincre le juge. Il fait témoigner un médecin, la docteure Taylor. Celle-ci déclare sous serment, en tant que témoin expert, que:

The second component [of the brain's frontal lobe] is the lateral convexity of the frontal lobe. *It is involved in goal selecting and strategic planning* . (nous soulignons)

Le juge Boland doit décider s'il va astreindre Lewis à verser des paiements à Cooper probablement pour le reste de ses jours. Comment le juge va-t-il décider? La description de tâches du poste de Cooper au gouvernement prétend qu'il doit faire du *strategic planning*. La docteure dit que le lobe frontal gauche est exactement l'organe du cerveau qui sert pour le *strategic planning*. Le juge Boland sait-il vraiment ce qu'est du *strategic planning*? La docteure Taylor sait-elle vraiment ce qu'est du *strategic planning*? Quelle est la force probante scientifique réelle de cette affirmation du témoin expert?

Dans une cause de 1990²⁵⁶ la preuve présentée au juge comporte les faits suivants:

Palmer had certain *strategic management decisions* imposed upon him. He was told the branch had to be trimmed back, but I accept Norman Tatelman's evidence that some of the *tactical decisions* about how and where to trim it back were left to Palmer. (nous soulignons)

Ici, les notions de *strategic management* et de *tactical management* se sont insérées dans de la preuve judiciaire, et servent de fondement à la sentence. Le juge comprend-il bien la différence entre le management stratégique et le management tactique? Le juge sait-il que Mintzberg a catégoriquement rejeté cette distinction²⁵⁷ ? Pourtant, le juge a accepté en preuve judiciaire la notion de *tactical decisions*, et a rejeté la notion de *strategic management decisions*, et ceci a servi à fonder sa décision.

Dans une autre cause²⁵⁸, il était question de licencier 64 employés et des actionnaires dissidents cherchaient à obtenir un juste prix pour leurs actions. La preuve comprenait ceci:

One of the current management's *strategic objectives* has been to level production [...] We have always believed that there were *synergies* between ICG and KeepRite and we understand that the purchase of the majority interest in KeepRite by ICG recognized this fact. [...] For example, the combined reorganization will reduce overheads by the reduction in staff of some 64 persons and \$1,280,000. Further reductions are anticipated from a *rationalization* of marketing channels.

Les éléments *strategic objectives*, *synergy* et *rationalization* se sont insérés dans la preuve et ont dû être considérés par le juge Anderson de la Haute Cour de l'Ontario. Le sort de ces 64 employés dépend de l'idée qu'a le juge Anderson de ce que veulent dire ces mots.

Dans une cause albertaine de 1992²⁵⁹, il fallait entre autres démontrer au juge que le comportement d'affaires de certaines personnes au cours d'une longue série de « *strategic planning meetings* » était négligent. La preuve a révélé ce qui suit:

256 A.R. Thomson Ltd. c. Stock (1990), B.C.J. No. 2164.

257 MINTZBERG *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, 1987 p. 14.

258 Re Brant Investments Ltd. et al and KeepRite Inc. et al (1987), 60 O.R. (2d) 737.

259 Jackson c/ Trimac Industries Ltd. (1992), A.J. No. 1133.

The majority of the Trimac executives favoured Alternative B but no final decision was taken at the strategic planning meeting. Trimac's interest in Tricil was identified as being *strategically important* to the future of Trimac. [...] The second valuation had more to do with information recognized in the strategic planning meeting held on September 7th and 8th where ways were being explored to save Trimac from financial crisis by selling off assets including Trimac's interest in Tricil at market value. (nous soulignons)

Le juge a interprété la preuve judiciaire:

I am satisfied that all of the Trimac executives who attended the strategic planning meetings on September 7 and 8, JR included, were all aware of the process by which a net value of \$47 million had been conservatively estimated for Trimac's 50% interest in Tricil.

Les avocats ont argumenté à propos du comportement des managers au cours de ces soi-disants « strategic planning meetings »:

As to the valuation of the Tricil Shares, counsel for the plaintiffs point out that in the strategic planning meetings held on September 6 and 7, 1986, JR himself was well aware of the fact that the \$45 million figure for the value of Trimac's interest in Tricil was a very conservative estimate [...] Counsel for the defendants says that Jackson *should have made full disclosure at the strategic planning meeting of all the information that he had concerning the GSX transaction as it related to the value of Tricil.* (nous soulignons)

Il fallait que le juge décide de ce que les managers doivent faire normalement dans un « strategic planning meeting »: doivent-ils faire « a full disclosure of all the information », ou non? Le résultat de la cause dépend de la conception qu'a le juge de ce qu'est un *strategic planning meeting*, et de ce qui est *strategically important* pour l'avenir de la compagnie.

Dans une autre cause ontarienne de 1995²⁶⁰, la question était de savoir si la Family Service Association of Metro Toronto était un organisme de charité. Si oui, évidemment, elle avait une exemption de taxes foncières. Afin de convaincre le juge Wilson de la Cour de

260 Family Service Assn. of Metropolitan Toronto c. Ontario (Regional Assessment Commissioner Region No. 9) (1995) o.j. No. 2133.

l'Ontario, l'association a déposé en preuve son « strategic plan ». Le juge Wilson a trouvé cela utile:

The 1991 strategic plan is helpful in giving flesh to those broad principles. There are four points to the strategic plan. In terms of programme priorities, the second point is important [...] As well, FSA wishes to develop a strategic plan for residential programming [...] (nous soulignons)

Le « strategic plan » fait partie de la preuve judiciaire et le juge Wilson s'appuiera sur celui-ci pour prendre sa décision. Un document intitulé « business plan », ou « service plan » aurait-il eu autant d'impact?

Dans une cause entendue en Ontario en 1988²⁶¹ qui impliquait le conglomérat Noranda dans une affaire de \$230 millions, incluant une subvention de \$23 millions, concernant une usine de bisulphate de magnésium au Nouveau-Brunswick, le juge Anderson a effectivement fondé sa décision sur le « strategic plan ». Au lieu de le trouver utile, il l'a rejeté:

Counsel for the dissenters place much reliance on the documents put out by the company concerning Atholville, particularly the five-year strategic plan. He contended on the basis of that plan that the experts valuing the minority shares were entitled to take the predictions in the five-year plan as reasonable and reliable. Taken as a whole, I find the company documents as somewhat equivocal. [...] However, since my preference for the evidence and evaluation of Campbell implies a rejection of that of Wise and Seigel, I should make some comment on my reasons for that rejection. In doing so, I should discuss reliance on the five-year strategic plan. I have concluded that Wise and Seigel gave to the five-year plan a stature which was inconsistent with its nature and purpose and with the status accorded it by the management of Fraser. (nous soulignons)

Le juge Anderson a rejeté le « five-year strategic plan » et cela a nettement influencé le dénouement de cette cause. Le juge sait-il quelles devraient être les « nature and purpose » d'un « strategic plan »? Pourquoi le juge a-t-il préféré le « status » donné au plan par la direction de Fraser, plutôt que le « status » donné par Wise et Seigel?

261 Fraser Inc. c. Aitken (1988) O.J. No. 1962.

Dans une autre cause commerciale de 1991²⁶², en Cour d'appel de l'Ontario cette fois, les juges Lacourciere, Goodman et McKinlay ont eu entre autres à décider si la compagnie avait mal agi en ne se dotant pas d'un « *strategic plan* »:

The appellants argue that, although the independent committee was aware of the need for a *strategic plan* to realize the *synergistic benefits* of the transaction, they proceeded without obtaining such a plan. (nous soulignons)

Premièrement, est-ce que c'est vrai, ça, que ça prend un *strategic plan* « to realize the synergistic benefits of the transaction »? Est-il possible d'avoir de la synergie sans nécessairement avoir de *strategic plan*? Et les juges sont-ils bien renseignés au sujet de ces questions? Ensuite, la Cour d'appel a constaté qu'un *strategic plan* n'est pas quelque chose d'obligatoire:

First of all, the evidence referred to by the appellants on this point does not reveal that the committee considered that a *comprehensive "strategic plan"* to realize *synergistic benefits* was necessary. Mr. Purdy Crawford, a witness with broad experience in corporation matters, indicated in his evidence that it is not unusual for decisions to be made with respect to very substantial acquisitions without any previously existing strategic plan. (nous soulignons)

La Cour d'appel a constaté le caractère non-obligatoire d'un *strategic plan* en lisant les transcriptions sténographiques du témoignage d'un témoin, Crawford, à l'audience de première instance. Mais est-ce que c'est vrai, ce que Crawford a dit au juge de première instance? Et même si Crawford a une « broad experience in corporation matters », est-il compétent en management stratégique? Et même s'il est vrai que certaines décisions sont prises sans *strategic plan*, devrait-il en être ainsi en général? Est-ce là le standard avec lequel on évaluera le comportement d'affaires des parties à un litige? Supposons que ceux qui prennent ces décisions sans *strategic plan* dans la réalité soient en fait des incompetents, cela change-t-il la valeur du témoignage de Crawford?

Dans une cause entendue en Alberta en 1994²⁶³, un des protagonistes d'une transaction de valeurs mobilières

262 Brant Investments Inc. c. KeepRite Inc. (1991) 3 O.R. (3d) 289.

263 Tongue c. Vencap Equities Alberta Ltd. (1994), A.J. No. 115.

[...] also bought 250,000 shares at \$.40 for \$100,000 for his wife... He presented a *strategic plan* that was designed to convince everybody to sell. This was probably the most blatant, amateur bit of corporate maneuvering that I have ever witnessed. [...] the only director that displayed any business acumen registered his feeling that we, in fact, were not being presented a *strategic plan* at all, but were hearing from a shareholder that wanted to flip his position.

Les positions des deux parties sont contradictoires: l'une dit que le *strategic plan* était vrai, l'autre dit qu'il était faux. Comment le juge McBain va-t-il décider si oui ou non le *strategic plan* n'était qu'une manoeuvre de duperie ? Le juge sait-il la différence entre un vrai et un faux *strategic plan* ?

Nous avons recensé beaucoup d'autres causes dans lesquelles les notions « stratégiques » ont joué un rôle; mais les quelques exemples ci-haut suffisent pour illustrer l'argument. Il y a aussi des causes dans le domaine criminel, comme des cas de fraude, par exemple. Dans ces cas, le dénouement peut être beaucoup plus grave pour l'accusé car celui-ci risque alors la prison.

Les causes où les « choses stratégiques » sont impliquées se sont multipliées au cours de la dernière décennie. Nous avons fait une recherche exploratoire dans les bases de données Quicklaw (Commonwealth) et Westlaw (U.S.A.). À titre indicatif, nous avons recensé 290 causes canadiennes et 131 causes australiennes qui comprenaient des « choses stratégiques ». Aux États-Unis, avant 1945, il y a eu 244 causes dans cette catégorie; de 1945 à 1996, le nombre de ces causes est passé à 9702, dont au moins 800 depuis 1994.

Ces chiffres donnent une idée de l'ampleur du phénomène, surtout lorsqu'on considère que pour chaque cause entendue par un tribunal, environ 20 autres causes sont réglées hors-cour. Or, il est très rare que les montants en jeu dans les causes soient bien en deçà de \$100,000; dans les affaires commerciales, les montants sont souvent dans les dizaines ou les centaines de millions de dollars. Les causes comportant des « choses stratégiques » sont donc une arène où, de façon agrégée, des milliards de dollars changent de main assez rapidement.

Voyons ce qui se passe en général dans ces causes. En Cour, le juge décide du sort des parties au litige. Dans des cas comme ceux des \$100,000 de Loretta Fitzgerald, des

\$1,750,000 d'Allan Cooper, des \$300,000 de Frank Dickson, la décision peut potentiellement être très grave. Dans les cas de transactions commerciales, la gravité est sentie comme moins directe mais pourtant est potentiellement tout aussi grave: au bout des longues chaînes de contrats d'argent, il y a nous tous, actionnaires. Quant à ceux qui n'ont pas d'actions, ils sont impliqués et concernés quand même puisque leurs gouvernements sont actionnaires. Ce qui se joue à tous les jours avec ces transactions commerciales et ces litiges qui aboutissent en Cour, c'est le fonds de pension d'un certain nombre d'individus. En bout de ligne, c'est la même chose que pour Fitzgerald, Cooper et Dickson.

Or, les juges sont maîtres du sort des gens mais *ne connaissent très bien que le droit*. Dans les autres domaines, ils doivent suppléer à leur manque de connaissances à l'aide de la preuve judiciaire présentée par les parties, notamment la preuve experte. Non seulement les juges doivent-ils se fier là-dessus pour prendre leurs décisions lorsqu'ils n'ont pas les connaissances spécifiques, mais en plus, ils n'ont pas le droit de se fier sur autre chose que la preuve judiciaire même s'ils ont les connaissances spécifiques. Ils doivent « écouter » les témoins experts.

Qui sont ces témoins-experts que les parties engagent et paient pour venir témoigner en Cour sur des points techniques? Il y en a beaucoup, mais mentionnons-en quelques uns qui apparaissent dans notre échantillon réduit de décisions judiciaires: Price Waterhouse²⁶⁴, Deloitte Haskins & Sells, Chartered Accountants²⁶⁵, Coopers & Lybrand²⁶⁶. Certaines de ces firmes ont même des départements spécialisés dans le domaine du témoignage judiciaire expert: par exemple, Arthur Andersen a récemment entrepris une campagne publicitaire spécialisée pour sa division Litigation Services, complète avec ligne téléphonique de marketing **1-800-91-PROVE** ²⁶⁷ qui réfère évidemment à « prove your cause » - *faites votre preuve en Cour*.

Le problème avec tout cela est le suivant: dans l'esprit du juge, si un témoin expert explique ce que c'est qu'un *strategic plan* ou du management stratégique, cette explication a autant de force probante qu'une autre explication, faite elle aussi par un témoin expert, d'un état des résultats, d'un état des mouvements de trésorerie, d'une description de tâches, d'un plan d'évaluation des emplois, etc.

264 Jackson c. Trimac Industries Ltd. (1992), supra.

265 Med Finance Co. c. Bank of Montreal (1993), B.C.J. No. 1277.

266 OEX Electromagnetic Inc. c. Coopers & Lybrand (1990), B.C.J. No. 1726.

267 *The Lawyers Weekly*, February 23, 1996, p. 21.

Une des grandes difficultés du vocabulaire juridique réside dans les relations avec la langue générale. *Il lui emprunte un grand nombre de ses termes, mais ceux-ci sont investis d'un sens juridique, d'une signification spéciale* et, si le sens courant des termes du droit est aisément compréhensible, leur sens juridique est [...] souvent anormal. [...] *Il n'est donc pas rare que bien des batailles juridiques, bien des décisions judiciaires tournent autour des mots*, voire de traductions, plus qu'autour de faits.²⁶⁸ (nous soulignons)

Alors le juge se fonde sur sa compréhension de ce que sont les « choses stratégiques » pour prendre des décisions. Or on sait que l'épithète « stratégique » est quelquefois utilisé pour donner une importance induue à la chose qu'il qualifie. Les juges ont-ils vraiment une compréhension adéquate de ce que sont ces « choses stratégiques »? Si oui, ne devrions-nous pas envoyer nos experts stratégiques en formation chez les juges, puisque nos experts eux-mêmes sont incapables d'exprimer adéquatement ce que sont les « choses stratégiques »; nos experts pourraient l'apprendre des juges ou des comptables qui le leur expliquent. Le plus probable est évidemment que le système judiciaire ne fasse que réciter les termes sans vraiment se rendre compte que leurs définitions ne sont pas encore arrêtées:

It is not difficult, therefore, to illustrate how the language we use as lawyers create the reality we perceive - and to a significant extent influences or even determines how we think. [...] Another aspect of the implications of "rhetoric" for the speaker is [...] that he or she may be *unconscious* of what he or she is doing. In other words, the speaker may perhaps simply be *parrotting the rhetoric of a group* or a profession, him or herself affected by it and perpetuating its influence by repeating it.²⁶⁹ (nous soulignons)

Si l'on pousse cette réalité à sa limite, voici ce que ça donne. Des directeurs ou des consultants astucieux peuvent utiliser les « choses stratégiques » comme une des armes du discours euphémique, jusqu'en Cour, s'il le faut, où les témoins-experts des firmes de comptables et les plaideurs habiles sauront mesméreriser juges, jurés et même le grand public en brandissant des *strategic plans* qui font oeuvre de Tables légales irréfragables alors qu'ils ne sont en réalité qu'instruments de mystification. Ce phénomène est d'ailleurs connu en droit:

268 GROFFIER, Ethel; REED, David; *La lexicographie juridique*, principes et méthodes, Yvon Blais, Cowansville, 1990, p. 2-3.

269 KLINK, Dennis; *The Word of the Law*, Carleton University Press, Ottawa, 1992, p. 32, 36.

Another element in argument, *which may go unnoticed* as an aspect of argument because it has the aspect of a "given", is the statement of facts. [...] the bipartite structure of legal decision-making - findings of facts / findings of law - ensures the place of the 'facts' as a starting point in legal argument. [...] although we tend to think of facts as solid, substantial, and so on, what we have in the courtroom is not the facts themselves, but descriptions of the facts, [...] *This means that the presentation of the facts itself offers rhetorical possibilities, this presentation itself becomes part of the argument, part of the means of persuasion.*²⁷⁰

Cette sombre perspective réclame un ouvrage fondamental dont l'aboutissement devrait être un système définitoire qui, sans nécessairement leur ressembler, devrait atteindre un même degré de cohérence que les PCGR de comptabilité²⁷¹, les modèles de micro-économie de marchés de l'entreprise²⁷², les modèles systémiques de relations industrielles²⁷³, les modèles de gestion des opérations²⁷⁴, et les principes généraux du marketing²⁷⁵. Les autres domaines ont déjà entamé un processus de codification et de normalisation de la terminologie spécialisée qui relève de leur discipline:

À une époque caractérisée par une accélération sans précédent des communications, on assiste à une évolution extrêmement rapide - certains diraient une dégradation - du langage et à autant d'efforts pour le préserver, le codifier, le purifier. Les dictionnaires et les lexiques en tout genre prolifèrent et le domaine du droit ne fait pas exception. C'est vrai au Canada, en France ainsi que dans d'autres pays.²⁷⁶

En conséquence, nous soutenons qu'il est grand temps d'amorcer cette entreprise dans notre domaine du management stratégique.

270 KLINK, Dennis; *The Word of the Law*, p. 184

271 Principes de comptabilité généralement reconnus (GAAP) de l'Institut des Comptables Agréés du Canada.

272 Par exemple: Cournot (duopole), Baumol (Oligopole), etc. On peut critiquer ces modèles, mais tout le monde s'entend sur ce que sont ces modèles.

273 Voir par exemple CRAIG, Alton; *Les relations industrielles au Canada: aspects principaux*, in HÉBERT, Gérard et al.; *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Université de Montréal, École des relations industrielles, monographie 19 (1988). Même remarque que pour les modèles économiques.

274 Méthode du problème de transport, Critical Path, PERT, files d'attente, etc. Même remarque: on peut critiquer leur substance, ou encore leur efficacité, mais tout le monde s'entend au moins sur leurs définitions.

275 Par exemple: la notion de marché, la segmentation, la différenciation, etc.

276 GROFFIER-REED, *La lexicographie juridique*, p. 5.

Chapitre 8

Considérations épistémologiques: nouveaux outils de travail

Dans le présent chapitre, nous jetons les bases du travail d'architectonique que nous entreprendrons au chapitre suivant. On notera tout d'abord que malgré certaines tentatives de normalisation, les définitions stratégiques demeurent nébuleuses parce qu'il y a de la contradiction dans le milieu. Nous reverrons par exemple comment Mintzberg définit la *formation de la stratégie*: c'est selon lui une boîte noire impénétrable. Nous soutenons qu'il est possible d'ouvrir cette boîte et nous présentons les outils nécessaires. Pour architecturer un nouveau système définitoire, il faut repartir sur des bases solides. Nous jetterons ces bases à l'aide des *expériences conceptuelles*, de l'*interprétation lexicographique par chaînes de renvois*, de la *cartographie cognitive* et de l'*algèbre linguistique*.

Au chapitre précédent, nous soutenions que le système définitoire du management stratégique devrait s'inspirer notamment des principes de comptabilité, ou encore des définitions de l'économie. Nous ne voulons pas dire qu'il faille nécessairement mathématiser le domaine stratégique, malgré que nous ne soyons pas contre l'idée non plus, mais nous soutenons qu'il faut que celui-ci puisse subir avec succès le test suivant: qu'un expert soit en mesure de donner, par témoignage judiciaire, une version généralement acceptée de ce que sont: le management stratégique, le contenu d'un plan stratégique, les tâches comprises dans l'acte de planification stratégique, etc.

Ceci suppose une réflexion épistémologique en profondeur qui n'a pas, à notre connaissance, encore été menée à son terme dans notre domaine. L'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec a récemment tenté de codifier certains éléments du domaine stratégique, selon un modèle qui ressemble aux PCGR de comptabilité²⁷⁷. Le Guide comprend notamment un chapitre « lexicologique » où l'on retrouve une série de définitions de termes du management. Il traite de la plupart des questions du domaine stratégique, mais d'une manière non intégrée.

Malgré cette initiative de l'Ordre, un expert serait bien mal placé pour exposer en Cour ce qu'est l'acte de planification stratégique, de formulation de la stratégie, alors qu'au même moment l'académicien-chercheur Mintzberg, parmi les plus éminents, affirme avec le plus grand sérieux qu'il s'agit d'une « boîte noire impénétrable ». Le témoignage judiciaire de cet expert, fût-il Administrateur Agréé ou Conseiller en Management Certifié membre en règle de l'Ordre, serait diamétralement contredit et perdrait alors toute crédibilité. Contrastons ceci avec un témoin expert qui expose en Cour ce qu'est l'acte de la vérification comptable et de la formulation d'états financiers. Serait-il contredit par les académiciens-chercheurs en comptabilité?

8.1 La boîte noire de Mintzberg

Mintzberg s'interroge sur l'essence de la « stratégie ». Ses recherches ne l'ont pas encore conduit à trouver cette essence. Il présente alors la « stratégie » comme une boîte noire impénétrable autour de laquelle les gens travaillent:

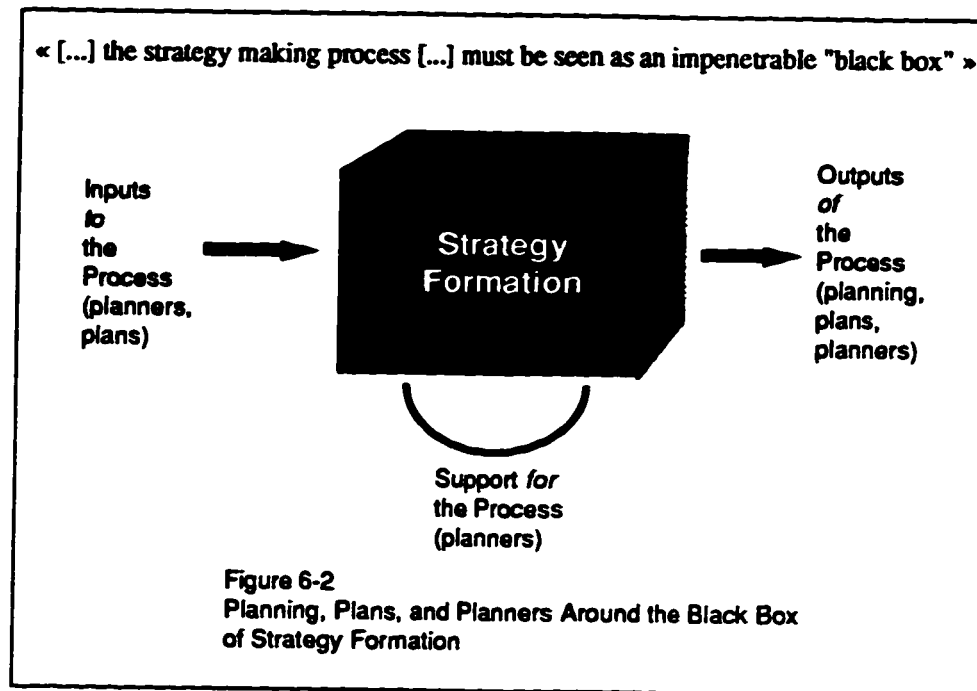
In effect, the strategy making process, whether its strategies are formulated deliberately or just form emergently, must be seen as an impenetrable "black box" for planning as well as for planners, *around* which, rather than *inside* of which, they work²⁷⁸. (nous soulignons en gras, l'auteur souligne en italiques)

Mintzberg présente ensuite sa théorie de boîte noire au moyen d'un diagramme que nous reproduisons intégralement à la figure 8.1.

²⁷⁷ Voir le *Guide de la saine gestion des entreprises et des organisations (Principes d'administration et de gestion généralement reconnus)*, Comité des normes professionnelles, Ordre des Administrateurs Agréés, Montréal, 1992.

²⁷⁸ MINTZBERG 1994 p. 331.

Figure 8.1
La boîte noire impénétrable
de MINTZBERG



Source: Mintzberg, Henry; *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York, 1994, p. 331.

Reproduit dans: Côté, Marcel & 14 collaborateurs; *La gestion stratégique d'entreprise, aspects théoriques*, Gaëtan Morin, Montréal, 1995, p. 8.

Mintzberg situe le point de départ de son analyse après qu'une stratégie ait été formée:

Organizations engage in formal planning, not to create strategies but to program the strategies they already have, that is, to elaborate and operationalize their consequences formally. [...] Thus, strategy is not the consequence of planning but the opposite: its starting point. Planning helps to translate intended strategies into realized ones, by taking the first step that can lead to effective implementation. We present this not as our first role for planning but as the only one.²⁷⁹

279 MINTZBERG 1994 p. 333.

Cette boîte noire a été immédiatement adoptée sans questionnement par d'autres chercheurs canadiens: Côté & 14 (1995). Ceux-ci récitent les opinions de Mintzberg comme suit. Tout d'abord, ils exposent le modèle de la boîte noire, diagrammes de Mintzberg à l'appui, aux pages 6 à 10 de leur volume. Puis, ils récitent les 10 écoles de pensée classifiées par Mintzberg aux pages 14 et 15 du volume. Ensuite, ils expliquent dans le détail les 5 "P"s de Mintzberg aux pages 25 à 31 du volume. Ils reprennent la théorie de la boîte noire aux pages 50 et 51, et les vues de Mintzberg sur le déroulement de la planification stratégique aux pages 234 et 235.²⁸⁰

Pour notre part, nous ne contestons à peu près rien de ce que dit Mintzberg, et en fait nous sommes généralement d'accord avec le traitement qu'il fait du restant des processus qui se déroulent autour de la boîte noire. Par contre, nous différons nettement d'opinion avec Mintzberg en ce qui concerne cette boîte noire. À notre avis, ce n'est pas là une façon de faire progresser la théorie du management, que de déclarer que telle chose est une boîte noire impénétrable parce que ce dont on parle n'a pas encore été parfaitement cristallisé jusqu'à maintenant.

Cette idée de boîte noire était déjà contenue en germe dans la première version des 5 "P"s de Mintzberg, publiée en 1987:

It is important to remember that no-one has ever seen a strategy or touched one; [...] A major issue in the study of strategy formation becomes, therefore, how to read that collective mind. [...] In studying strategy as plan, we must somehow get into the mind of the strategist [...] By explicating and using five definitions, *we may be able to* remove some of this confusion, and thereby *enrich our ability to understand and manage the processes by which strategies form.*²⁸¹ (nous soulignons)

Sept ans plus tard, Mintzberg se rend compte lui-même, par sa boîte noire, que notre « ability to understand strategy formation » n'a pas été « enriched ». Elle a plutôt été paupérisée. Mais Martinet & 4 (1990) avaient déjà prévu qu'un concept de *néantisation* du type « boîte noire » ne marcherait pas:

[...] la pensée stratégique ne peut se borner à traiter l'englobant comme une boîte noire.²⁸²

280 Nous omettons ici les 14 autres références ponctuelles à Mintzberg que font Côté & 14 dans leur volume.
281 MINTZBERG 1987, p. 16,17,21.
282 MARTINET & 4 p. 213.

Ceux-ci ont aussi conclu que le vocable de stratégie oscille « entre acception restrictive et inopérante et indifférenciation obscure »²⁸³. En outre, Martinet & 4 (1990) avaient déjà fustigé Mintzberg pour ses 5 "P"s avant même que sa « boîte noire » ne soit lancée:

Plus récemment, certains auteurs positifs, attentifs aux processus concrets de formation des stratégies dans les organisations, ont pu favoriser des lectures *obscurantistes*: si la stratégie recouvre (au moins) cinq "définitions" - les 5 P de Mintzberg par exemple - "plan, ploy, pattern, position, perspective", *alors tout peut être stratégie*.²⁸⁴ (nous soulignons)

Quant à nous, nous nous distançons de Mintzberg (1994) et de Côté & 14 (1995) en ce qui concerne la boîte noire. Nous nous rangeons du côté de Martinet & 4 (1990) du point de vue épistémologique. Ceci nous amène à l'étape suivante: comme Mintzberg cherchait à le faire déjà en 1987, nous proposons d'entrer « into the mind of the strategist » pour y observer ce qu'est le management stratégique. Nous allons forcer la boîte noire pour voir ce qu'il y a dedans. Mais nous allons tout d'abord présenter une description des outils méthodologiques que nous utiliserons. Nous verrons tour à tour: 1^o l'expérience conceptuelle; 2^o l'interprétation lexicographique par chaîne de renvois; 3^o la cartographie cognitive; et 4^o l'algèbre linguistique.

8.2 Présentation des outils méthodologiques

Notre propos est maintenant de formuler des définitions et d'en façonner un système définitoire cohérent. Deux considérations méthodologiques s'imposent à ce moment-ci. Premièrement, que voulons-nous faire, et deuxièmement, comment le ferons-nous?

Nous avons montré ci-devant que le système définitoire « stratégique » actuellement reçu par les académiciens et les praticiens avait besoin d'une espèce de *turnaround*, d'un genre de ré-engineering, parce qu'il ne performe pas selon les attentes des utilisateurs. Mais faire le ré-engineering d'un système implique d'en réorganiser les parties constituantes existantes. C'est ce qu'ont essayé de faire les auteurs qui ont émis les multiples définitions dans le passé. Puisque ces tentatives n'ont pas vraiment donné les résultats requis, nous croyons que la seule option restante est d'aller encore plus loin dans la méthode, c'est-à-dire de repartir à *base zéro*.

283 MARTINET & 4 p. 217.

284 MARTINET & 4 p. 218.

Repartir à base zéro veut dire reconstruire tout le système définitoire. Mais avant de construire quelque chose, il faut nécessairement des plans & devis. La mise au point de ces plans & devis, c'est l'*architecture*: nous allons *architecturer* un nouveau système définitoire. On voit évidemment que ces travaux d'architecture auront pour objet non pas un édifice fait de matière, mais des choses immatérielles; il s'agit donc d'architecture philosophique. Ce n'est pas là une simple analogie faite par commodité.

[...] les philosophes n'ont pas hésité à se réclamer de l'architecture pour édifier des systèmes. [...] L'essentiel de la thématique philosophique dégagée à partir de la considération de l'architecture s'exprime au départ chez Platon. [...] Descartes se compare à un architecte qui « creuse » jusqu'au « roc » (c'est-à-dire qui doute jusqu'au *cogito*) afin de construire enfin quelque chose de bien fondé²⁸⁵.

Charles conclut qu'« autrement dit, il existe au départ une architectonique de la pensée »²⁸⁶. Mais appliquer les méthodes de Platon et de Descartes ne semble-t-il pas un peu suranné à l'ère de la réalité virtuelle? Selon ce commentateur, non: « [...] à l'ère de la postmodernité tout pourrait bien rebondir: si, comme le pense Heidegger, un « autre commencement » est possible, la philosophie n'en a pas fini avec l'architecture. »²⁸⁷ Définissons cette architectonique de la pensée, architecture philosophique. L'architectonique est l'art ou l'action de structurer, de systématiser; c'est la méthode qui coordonne les éléments de la connaissance, les diverses parties d'un système. L'architecture est le principe d'organisation d'une oeuvre, d'un organisme, d'un ensemble de faits.²⁸⁸

Nous pouvons maintenant préciser *ce que nous allons faire*: nous proposons d'*architecturer* le système définitoire du management stratégique, au moyen de l'*architectonique*, cet art de structurer et de systématiser qu'emploie l'*architecte*, concepteur de l'*architectonie*, elle-même organisation des éléments de connaissance coordonnés dans un système. Nous insistons quelque peu ici sur la famille architecturale pour faire un contraste entre nos méthodes et les notions reçues de ré-engineering qui circulent actuellement dans les milieux managériels. Dans le sens où nous employons ces expressions, l'architectonique est de la conception, alors que le ré-engineering est plutôt de l'organisation d'éléments existants.

285 CHARLES, Daniel, *Architecture et philosophie*, in *ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS* p. 841.

286 CHARLES, p. 840.

287 CHARLES, p. 843.

288 Synthétisées à partir du Grand Robert.

Passons maintenant à la deuxième considération méthodologique: comment le ferons-nous? En d'autres termes, quelles méthodes de l'art architectonique entendons-nous employer?

Nous présentons notre méthode générale d'architectonique comme une « modélisation conceptuelle ». Cette méthode se fonde sur une dialectique entre des *expériences conceptuelles*, desquelles on dégage des archétypes qui servent de matière première, et des techniques de modélisation sémantique qui servent à façonner les archétypes. Ces dernières sont l'*interprétation lexicographique par chaînes de renvois*, la *cartographie cognitive*, et l'*algèbre linguistique*. Examinons ces méthodes.

8.2.1 *Expériences conceptuelles*

La méthode des expériences conceptuelles, plusieurs fois millénaire, a depuis longtemps acquis ses lettres de noblesse. On peut en retracer l'origine jusqu'à Platon, qui nous transmet une expérience faite par Socrate: le Mythe de la caverne²⁸⁹.

Dans une discussion dialectique avec Glaucon, Socrate se livre à la technique d'expérimentation conceptuelle afin de mettre au jour l'archétype de l'opposition du monde des idées au monde sensible. Son expérience conceptuelle n'est ni plus ni moins qu'une scène de théâtre où les acteurs, enchaînés dans une caverne obscure depuis leur enfance, ne voient que des ombres d'êtres de toutes sortes qui sont situés à l'extérieur de la caverne. Pourquoi l'architecte Socrate a-t-il recours à une telle scène fantastique, fabulation totalement irréaliste et impossible? Pour pouvoir faire la démonstration de certains énoncés, lois, axiomes, prémisses, au moyen d'une expérience au cours de laquelle il manipule les conditions expérimentales une à la fois. Mais une telle expérience est irréalisable concrètement, et c'est là la justification de l'expérience conceptuelle.

Sautons au milieu du XVIII^e siècle. Rousseau se livre à la technique de l'expérimentation conceptuelle afin de mettre au jour l'archétype de l'inégalité entre les êtres humains²⁹⁰. Son expérience conceptuelle, elle aussi, n'est ni plus ni moins qu'une scène de théâtre, où

²⁸⁹ PLATON, *La République*. VIII, 514-520, in éd. Flammarion, Paris, 1966 pp. 273 et ss.

²⁹⁰ ROUSSEAU, Jean-Jacques; *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* (1755), éd. Gallimard, Paris, 1977.

il a dépouillé l'acteur « de tous les dons surnaturels qu'il a pu recevoir, et de toutes les facultés artificielles, qu'il n'a pu acquérir que par de longs progrès ». Il le considère « tel qu'il a dû sortir de la nature ». Rousseau décrit les activités quotidiennes de l'humain primitif: rompre des branches et lancer des pierres à la main, courir à pied, grimper aux arbres.

Pourquoi l'architecte Rousseau a-t-il recours à une telle fabulation irréaliste, à une « théorie sans réalité objective, une fiction construite à des fins explicatives »²⁹¹? Pour démontrer certains énoncés au moyen d'une expérience dont les conditions expérimentales sont manipulables une à la fois. Rousseau s'inspirait de Platon, et avait en même temps l'impression d'expérimenter comme un physicien²⁹². Mais à son époque, ces expériences conceptuelles lui ont valu d'être condamné par l'Archevêque de Paris, mis à l'Index par le Pape, censuré par la Sorbonne, anathémisé par les autorités suisses et fortement attaqué par les « philosophes » parisiens, Voltaire en tête²⁹³. Était-ce cette méthodologie d'architecte physicien qui n'était pas bonne, ou simplement la conjoncture? Un autre architecte physicien, Einstein, a montré que la méthode était bonne.

Einstein était un adepte de l'expérimentation conceptuelle. C'est avec ce type d'expériences qu'il a architecturé la théorie de la relativité générale; voyons-en quelques unes. Dans une première expérience, la scène est un train en marche, duquel un acteur jette une pierre. Celui-ci voit la pierre décrire un mouvement rectiligne, alors qu'un acteur situé dans le champ voit la pierre décrire une courbe. Un peu plus tard, la foudre tombe simultanément devant et derrière le train qui file sur la voie. L'acteur passager voit-il les deux éclairs au même moment?²⁹⁴

Plus tard, l'acteur est assis sur le pourtour d'un grand disque qui tourne; il place une horloge au centre du disque et en conserve une deuxième avec lui, sur le pourtour. Ces deux horloges marchent-elles à la même vitesse? L'acteur se retrouve ensuite dans une grande boîte, au loin dans un coin de l'espace le plus éloigné possible des étoiles et autres corps célestes.

Imaginons comme corps de référence une immense boîte de la forme d'une chambre et qu'à son intérieur se trouve un observateur muni d'appareils. Pour cet observateur la pesanteur

291 AUBRAL, François; *Les philosophes*, Marabout, Alleur, 1990, p. 81.

292 ROUSSEAU, *Discours*, p. 45-49.

293 AUBRAL, François; *Les philosophes*, p. 81.

294 EINSTEIN, Albert; *La relativité*, Payot, Paris, 1956, p. 30 et ss.

n'existe naturellement pas. Il doit se fixer au sol par des ficelles pour ne pas s'envoler lentement vers le plafond de la chambre au moindre choc contre le plancher. Supposons qu'au milieu extérieur du toit de la boîte soit fixé un crochet auquel est attachée une corde qu'un être quelconque commence à tirer avec une force constante. La boîte et l'observateur commencent alors à s'envoler d'un mouvement uniformément accéléré vers le « haut ». Leur vitesse augmenterait au cours du temps d'une façon fantastique, si nous envisagions tout cela relativement à un autre corps de référence, qu'on ne tire pas avec une corde. Mais comment l'homme dans la boîte juge-t-il l'événement?²⁹⁵

L'architecte Einstein poursuit ensuite avec d'autres manipulations des conditions expérimentales. Il décrit les réactions, interprétations et conclusions subjectives de l'acteur qui est dans la boîte, et celles d'un observateur « qui flotte librement dans l'espace ». « Avons-nous le droit, dit Einstein, de sourire et de dire que la conclusion de cet homme est erronée? Je ne le crois pas »²⁹⁶.

En fait, on ne devrait ni sourire devant la chambre spatiale d'Einstein, ni devant l'homme primitif de Rousseau, ni devant les troglodytes de Socrate. Ces expériences irréelles ont servi à l'architectonique d'ouvrages importants. C'est avec de telles expériences conceptuelles que l'architecte Einstein a mis au jour l'archétype de la relativité.

Si cette méthode est bonne pour les philosophes et les Nobel de physique les plus éminents, alors *a majori ad minus* elle est bonne pour nous dans le cadre de la présente thèse, en vertu de notre approche transdisciplinaire.

Nous emploierons donc l'architectonique suivante. Nous allons, tout d'abord, réduire le management à sa plus simple expression au moyen d'une première mise en scène d'expérience conceptuelle. Ensuite, nous allons procéder à une suite d'expériences successives dans lesquelles nous manipulerons une condition expérimentale à la fois. De cette façon, nous entendons reconstruire progressivement le management et aboutir éventuellement au management stratégique. Ce faisant, nous allons décrire ce qui se passe dans la boîte noire impénétrable de Mintzberg.

À chaque étape principale de la suite d'expériences, nous nous arrêterons pour synthétiser les résultats partiels obtenus. Ces résultats partiels pourront être exprimés sous forme transitoire lorsque requis, quitte à les reformuler plus en aval dans le processus architectonique, à mesure que d'autres résultats viendront s'ajouter.

²⁹⁵ EINSTEIN, *La relativité*, p. 79-80.

²⁹⁶ EINSTEIN, *La relativité*, p. 80.

8.2.2 Interprétation lexicographique par chaîne de renvois

Nous posons en principe que la meilleure façon d'éviter l'anarchie définitoire est de définir en s'appuyant sur l'usage linguistique du groupe d'individus le plus large possible dans les circonstances. On évitera ainsi des « énoncés définitoires ordinaires »²⁹⁷ - des définitions à la *Humpty Dumpty* - qui ont pour résultat de faire entrer en jeu la notion de « compétence définitoire »²⁹⁸ du concepteur de la définition.

L'usage le plus large possible se trouve dans un dictionnaire général de langue. Les usages de moins en moins larges se retrouvent dans les dictionnaires spécialisés, les traités et enfin la littérature académique. Si l'on veut rester dans l'usage le plus large possible dans une situation donnée, il faut commencer par effectuer les recherches dans les ouvrages les plus généraux, et restreindre graduellement la généralité jusqu'à ce qu'on trouve la solution. Ceci implique qu'il est possible de trouver une solution dans le dictionnaire le plus général. Le plus facile serait de trouver une définition adéquate toute faite dans le Robert, par exemple. Voyons ce que donne ce dernier pour le *definiendum* « management ».

MANAGEMENT n.m. ♦ (1921, H. Fayol; *mot angl.*, « conduite, direction d'une entreprise »). *Anglicisme*.
Écon. Ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise.

Est-ce satisfaisant? Nous ne ferons pas une analyse détaillée ici même - nous la ferons au prochain chapitre - mais on sent bien que cette définition est trop générale pour nos besoins d'opérationnalité. Alors que faire ensuite? Le premier réflexe de l'investigateur serait sans doute d'essayer de restreindre immédiatement la généralité en allant faire des recherches dans des ouvrages spécialisés. Par exemple, dans un dictionnaire spécialisé:

MANAGEMENT, n.m. Art de mettre en oeuvre l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.²⁹⁹

MANAGEMENT: The functions of planning, coordinating, and directing the activities of an organization.³⁰⁰

297 Voir CEL *La définition*, p. 97.

298 Voir CEL *La définition*, p. 209.

299 Académie des sciences commerciales, *Dictionnaire commercial*, Conseil international de la langue française, Paris, 1987.

300 ROSENBERG, Jerry M.; *Dictionary of Business and Management*, Wiley, New York, 1993.

Ces définitions sont encore trop générales et leur formulation (cf. Code LSD) est discutable. L'investigateur peut continuer à creuser et chercher dans les traités spécialisés en management:

[...] le **MANAGEMENT** est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, [...] d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies, [...] en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.³⁰¹

We define **MANAGEMENT** as the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, accomplish efficiently selected aims. [...] As managers, people carry out the managerial functions of planning, organizing, staffing, leading and controlling. [...] Managing is concerned with productivity; that implies effectiveness and efficiency.³⁰²

Nous n'analyserons pas ces passages définitoires ici non plus; nous nous bornerons à mentionner qu'ils ne sont pas plus utilisables opérationnellement que les autres définitions précitées³⁰³. Cette trajectoire de recherche est analytique; elle n'est pas mauvaise en soi mais elle semble ne jamais vouloir mener à une solution opérationnalisable. C'est pourquoi nous ne nous engagerons pas sur cette voie d'investigation. Nous choisirons plutôt une autre route qui utilise le mode synthétique. Reprenons l'investigation à partir du niveau le plus élevé de généralité: le Robert. Au lieu de nous engager dans la voie que nous venons d'explorer, pouvons-nous faire autre chose? Lehman présente une méthode d'investigation nouvelle, raffinement d'une pratique connue. Il s'agit de l'*interprétation lexicographique par renvois*. Cette méthode consiste à effectuer une recherche systématisée des mots apparaissant dans les *definiens* d'un dictionnaire général.

[...] on entendra le terme renvoi au sens de renvoi implicite [...] tout mot de la définition renvoie à lui-même, c'est-à-dire à sa propre entrée où il est, à son tour, l'objet d'une définition. Les renvois forment des « ricochets de l'information ». Leur utilisation permet ainsi au lecteur de suivre les trajets de l'information, susceptibles de favoriser ou non la compréhension du message définitionnel initial.³⁰⁴

301 CRENER, Maxime; *Le management*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1979, p. 6.

302 KOONTZ, Harold; WEHRICH Heinz; *Management*, 9th Ed., McGraw-Hill, New York, 1988, p. 4.

303 Le lecteur intéressé pourrait appliquer le Code LSD à ces définitions. Il y trouverait certainement un nombre de violations.

304 CEL *La définition*, p. 208 et ss.

Suite à la recherche d'une chaîne de renvois, cette méthode propose un classement hiérarchique qui ressemble à un organigramme, indiquant les degrés de distance par rapport au *definiendum* de départ, et les circularités de sens. Lehman élabore un exemple d'application, qui donne d'excellents résultats à partir du *definiendum* uterus, choisi spécialement à cause de son appartenance à un champ lexical qui complique l'analyse. Pour cet exemple d'analyse, l'auteure réussit à montrer très clairement le caractère synthétique de cette méthode. On n'a qu'à regarder la chaîne de renvois pour voir apparaître la synthèse.

Nous proposons d'utiliser cette méthode d'interprétation par chaînes de renvois. Mais de plus, nous allons apporter une modification au processus de développement et à la présentation des résultats. Au lieu d'utiliser un arbre purement hiérarchique par degrés de distance, nous allons utiliser une méthode qui laisse place au traitement mathématique, à l'intuition et à l'induction: la *cartographie cognitive*.

8.2.3 *Cartographie cognitive (Cognitive Mapping)*

Issue de la psychologie expérimentale des années '60 et '70, la méthode de cartographie cognitive a été récemment introduite dans le domaine du management. Par exemple, on trouve une carte cognitive dans l'ouvrage des professeurs Pauchant (HEC-Montréal) et Mitroff (USC-Los Angeles) « *La gestion des crises et des paradoxes* » (1995). Les auteurs utilisent cette méthode pour rendre compte des facteurs reliés à l'accident de Bhopal³⁰⁵. Les différents usages de la cartographie cognitive sont répertoriés dans le numéro spécial 29:3 du *Journal of Management Studies* de mai 1992, qui présente sept articles sur le sujet.

305 Presses HEC, Québec-Amérique, Montréal, 1995, p. 62-3.

En outre, il y a eu plusieurs utilisations récentes des cartes cognitives: en *strategic management*³⁰⁶; en *strategic decision and action*, et *strategic plans*³⁰⁷; en *strategy mapping*³⁰⁸; en *développement organisationnel*³⁰⁹; et enfin en *politique organisationnelle et prise de décision*³¹⁰.

Mais à cette étape-ci, ce n'est pas ce type d'usage de la cartographie cognitive qui nous intéresse, mais plutôt un usage plus général. Les cartes cognitives sont une espèce d'organigramme où sont représentées des relations cognitives, c'est-à-dire un discours, donc des réseaux d'articulations entre différents concepts.

So, in a less profound way, cognitive maps can be seen as a picture or visual aid in comprehending the mapper's understanding of particular, and selective, elements of the thoughts of an individual, group or organization³¹¹.

A cognitive map is a graphic representation of a set of discursive representations made by a subject with regards to an object in the context of a particular interaction³¹².

La carte cognitive procède donc d'une reconstruction des « représentations discursives », du discours; il y a de la transdisciplinarité avec la sémantique.

The material for a map is therefore a contextual discourse, that is a discourse pronounced as a function of one interlocutor or many, present or absent, effective or potential. This type of discourse contains language phenomena such as presuppositions or preconstructs and is based on logico-discursive mechanisms that are sometimes difficult to identify [...] this schematization process is a semiotic product [...]³¹³

-
- 306 EDEN, Colin; *On the Nature of Cognitive Maps, Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 262.
- 307 FIOL, Marlene C.; HUFF, Anne Sigismund; *Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go From Here?*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 267.p. 267.
- 308 EDEN, Collin; ACKERMANN, Fran; CROPPER, Steve; *The Analysis of Cause Maps, Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 310.
- 309 COSSETTE, Pierre; AUDET, Michel; *Mapping of an Idiosyncratic Schema, Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 326.
- 310 LANGFIELD-SMITH, Kim; *Exploring the Need For A Shared Cognitive Map, Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 350.
- 311 EDEN, *On the Nature of Cognitive Maps*, p. 262.
- 312 COSSETTE *Mapping of an Idiosyncratic Schema*, p. 327.
- 313 COSSETTE *Mapping of an Idiosyncratic Schema*, p. 328.

C'est cet usage sémantique qui nous intéresse pour le moment. La littérature soutient une utilisation selon les paramètres suivants: 1^o la cartographie cognitive peut être utilisée pour un groupe; 2^o le groupe peut comprendre plusieurs interlocuteurs, présents ou absents, réels ou potentiels.

Nous proposons d'utiliser la technique pour le groupe de locuteurs qui sont les utilisateurs des termes que nous voulons définir. Ce groupe est très large, l'usage général que les locuteurs font des termes est directement attesté par un dictionnaire de langue. Les locuteurs sont absents et potentiels. Cette utilisation est conforme aux paramètres établis par la littérature. En outre, la technique de cartographie cognitive partage plusieurs caractéristiques avec la lexicographie par chaîne de renvois: le processus de questionnement³¹⁴, la relation d'inclusion et la notion de dégradation en fonction de l'éloignement du point de départ³¹⁵.

En outre, la relation d'inclusion d'une définition dans son degré antérieur³¹⁶ a un parallèle identique en cartographie:

It must be noted that even if the links favoured in this research are influence links, the cognitive maps also contains inclusion links, that is characterized by the nesting of a variable in another ³¹⁷.

Nous ferons une utilisation substantielle de cette technique du « nesting » des variables linguistiques, l'« inclusion dans le degré antérieur ». Dans l'usage combiné que nous ferons de la chaîne de renvois et de la cartographie, nous appellerons cette technique: *l'emboîtement* des concepts dans les termes de la définition. Cette relation d'emboîtement est en fait une *implication en calcul logique flou*, et est traitable algébriquement³¹⁸.

314 BROWN, Sylvia M.; *Cognitive Mapping and Repertory Grids For Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 293; CEL, *La définition*, p. 219-221.

315 CEL *La définition*, p. 215; Eden p. 313.

316 Voir CEL *La définition*, p. 221: « paraphrases synonymiques ».

317 COSSETTE *Mapping of an Idiosyncratic Schema*, p. 332.

318 Voir BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue*, p. 60.

En somme, les deux méthodes ont beaucoup de points en commun, ce qui fait qu'elles se marient très bien. Quel avantage y a-t-il à en faire la synthèse? Tout d'abord, lorsqu'une chaîne de renvois aboutit à une circularité, Lehman prescrit deux solutions: trouver les noèmes qui échapperaient à la définition ou sortir du domaine langagier pour le domaine des connaissances, c'est-à-dire passer en mode intuitif-inductif. La cartographie autorise ces deux solutions par sa plus grande flexibilité.

Ensuite, la chaîne de renvois a de la difficulté à cerner les « grappes » parce qu'elle force toutes les définitions dans leurs degrés respectifs de longueur de recherche. Or, la cartographie est faite justement pour identifier ces grappes: « One important analysis of emerging features relates to the detection of clusters, where a cluster may be more or less separable from other parts of the map »³¹⁹. Enfin, la cartographie porte l'analyste à aller facilement très loin: par exemple, 57 concepts et 87 liens³²⁰; pour une analyse sémantique, ce nombre serait trop élevé. La méthode des chaînes de renvois compense par sa nature même: « Nous choisissons d'interrompre la chaîne lorsque nous estimons que l'élucidation est obtenue grâce à la pluralité des paraphrases possibles »³²¹. Lehman ne dépasse pas le 6e degré, ce qui donne 12 concepts et 21 liens.

En combinant les deux méthodes, nous nous garderons de la tendance à cheminer dans une direction d'augmentation du nombre de concepts explicitement inclus dans le *definiens*. Cette tendance peut avoir des effets sournois. Par exemple, si l'on travaille avec 4 concepts pour créer une définition *per genus et differentiam*, il y a 24 permutations possibles qui généreraient autant de définitions, avec probablement une vingtaine de définitions présentant des défauts d'intégrité. Mais si l'on travaille avec 12 concepts, il y a 479 millions de permutations possibles³²², ce qui illustre les difficultés inhérentes à la formulation de définitions.

319 EDEN, *The Analysis of Cause Maps*, p. 315.

320 COSSETTE *Mapping of an Idiosyncratic Schema*, p. 333.

321 CEL *La définition*, p. 212.

322 Nous utilisons la formule des permutations $P_{n,r} = [n! / (n-r)!]$

8.2.4 Algèbre linguistique

Les deux méthodes: interprétation lexicographique par chaîne de renvois, et cartographie cognitive, étant combinées, nous pouvons maintenant considérer les concepts représentés dans la carte comme des *variables linguistiques*³²³, les définitions associées à chacun de ces concepts comme des *propositions floues élémentaires*³²⁴, et les relations d'emboîtement comme des *propositions floues générales*³²⁵. Ces variables sont maintenant propres à être traitées mathématiquement (algèbre ou calcul propositionnel) à l'aide de la logique floue et de la théorie des possibilités.

Toute opération d'algèbre et toute opération de calcul propositionnel sont possibles. Nous pouvons établir des relations d'inclusion - d'emboîtement - comme mentionné ci-haut, des égalités, des inégalités, des conjonctions, disjonctions, implications, voire des distributions de possibilités qui lient les variables et les propositions.

Nous utiliserons donc l'algèbre linguistique pour passer, de façon synthétique, d'une carte cognitive plus complexe à une carte cognitive moins complexe, tout en gardant les équivalences linguistiques déjà présentes dans la carte de départ. Cette façon de procéder donne l'avantage important suivant: nous pourrons refaire le chemin inverse, à partir du résultat terminal, jusqu'au point de départ original, au moyen des mêmes implications algébriques. Pratiquement, cela signifie que nous serons en mesure de « faire la démonstration » que les définitions synthétisées sont ancrées dans l'usage général des locuteurs compétents, et font partie d'un système cohérent.

Le désavantage de cette méthode est son aspect un peu aride, et son maniement lourd dans un texte destiné à être lu, plutôt que dans une démonstration de type mathématique. Nous tenterons d'alléger la méthode autant que possible en concentrant les démonstrations dans des sections bien identifiées, et en ayant recours à des variables aussi conviviales que possible.

323 Voir BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue*, p. 55.
324 Voir BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue*, p. 59.
325 Voir BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue*, p. 60.

8.2.5 Variables d'algèbre linguistique intuitivement conviviales

Combien d'économistes ont utilisé l'expression *ceteris paribus* ? ³²⁶ Nul ne le sait, mais ils ont été en assez grand nombre pour que les dictionnaires économiques spécialisés retiennent l'expression³²⁷. La statistique et la finance utilisent des variables en dénomination grecque. Le latin et le grec attique trouvent aussi une utilisation dans les autres disciplines. Linguistique: nous avons déjà emprunté *definiens* et *definiendum*. Philosophie: nous avons importé *per genus et differentiam*. Sciences: on sait que la formation des termes se fait par étymologie grecque et les classifications biologiques, en latin. Le droit fait une vaste utilisation d'expressions latines.

Devant la réalité de ces langues mortes de culture classique, il y a trois positions politiques. La première est une espèce de nostalgie d'une époque révolue où la culture s'exprimait exclusivement en latin et en grec. Les tenants de cette position citent, par exemple, de longs passages d'auteurs classiques dans un but stylistique. Nous préférons nous distancer d'un tel usage des langues classiques en management.

La deuxième position politique est que les langues mortes sont un anachronisme dont il faut se débarrasser. Cette position ne nous convient pas non plus, car il peut y avoir des usages des langues anciennes qui sont bien justifiés, rendant ainsi cette position trop rigide.

La troisième position politique - celle que nous favorisons - est pragmatique: on utilisera le latin et le grec lorsque ce sera utile. Dans un premier exemple, les éclaircissements de termes au moyen de l'étymologie grecque ou latine constituent un usage non seulement utile, mais aussi très efficace: « [...] it is instructive that "theory" and "theatre" have the same Greek roots »³²⁸; « le mot *subsidiium* signifie "troupe de réserve" à laquelle on peut recourir en cas de besoin: on secourt celui qui ne se suffit pas »³²⁹. Cette technique devrait donc être mise à profit dans tous les cas où elle s'avère profitable.

³²⁶ Par exemple: McGuigan-Moyer *Managerial Economics*, p. 464.

³²⁷ MIT *Dictionary of Economics*, *supra*.

³²⁸ PAQUET, Gilles, *The Social Sciences and Humanities in Modern Society or "Two Tramps in Mud Time"*, in ABU-LABAN, Baha; RULE, Brendan Gail., eds.; *The Human Sciences: Their Contribution to Society and Future Research Needs*, University of Alberta Press, Edmonton, 1988, p. 31.

³²⁹ PAQUET, Gilles; *Un pari sur l'État endosseur*, in PAQUET, Gilles; VOYER, Jean-Pierre; eds.; *La crise des finances publiques et le désengagement de l'État*, ASDEQ, Montréal, 1993, p. 209.

Un deuxième usage est celui que nous qualifions de *variable d'algèbre linguistique intuitivement conviviale*. Cet usage est fondé sur les caractéristiques synthétiques du latin. Par exemple, on sait que l'expression *ceteris paribus* signifie « toutes les autres choses étant égales par ailleurs ». Cette expression condense 8 signifiants analytiques français en 2 signifiants synthétiques latins, et rend plus aisé le maniement du concept dans une phrase. On pourrait utiliser des variables mathématiques, mais un tel usage serait contra-intuitif.

Par exemple, si nous voulions travailler avec un concept de ce genre: « *[phénomène] dans les limites temporelles du temps présent, c'est-à-dire du moment présent ponctuel jusqu'à quelques jours dans le futur* », nous pourrions lui donner la valeur algébrique: ζ , ou encore la valeur algébrique : « *præsentem tempus* ». La variable linguistique latine est plus conviviale que le *zêta*, à cause de l'analogie étymologique naturelle que fait l'utilisateur par intuition, même sans grande connaissance du latin. Cet exemple de variable linguistique condense ici 18 signifiants français en 2 signifiants latins. Nous utiliserons donc de telles variables linguistiques à l'étape de la modélisation conceptuelle, lorsqu'il sera utile d'abréger les concepts pour les manipuler à l'aide de l'algèbre, et que nous voudrions faciliter leur traitement par la convivialité intuitive.

Chapitre 9

Architectonique du système définitoire du management

Dans le présent chapitre, nous mettrons en oeuvre ces outils transdisciplinaires. Nous commencerons par formuler une définition opérationnelle du management qui trouve ses fondements dans un système de définitions accepté par un vaste échantillon de locuteurs compétents. Nous ferons subir à cette définition résultante le test du Code Logico-Sémantique de Définition. Ensuite, en nous appuyant sur cette définition opérationnalisée, nous progresserons en synthétisant les notions suivantes, une à la fois, avec le management général: la *transdisciplinarité*, le *management opérationnel*, le *management stratégique*, la *planification par scénarios*, et enfin le *Crisis Management*.

Comme nous l'avons décrit au chapitre précédent, nous emploierons l'architectonique suivante. Nous allons, tout d'abord, réduire le management à sa plus simple expression au moyen d'une première mise en scène d'expérience conceptuelle. Ensuite, nous allons procéder à une suite d'expériences successives dans lesquelles nous manipulerons une condition expérimentale à la fois. De cette façon, nous tenterons d'architecturer progressivement le management pour aboutir, à la fin de la démarche, au management stratégique et à ses composantes. Ce faisant, nous allons décrire ce qui se passe *dans* la boîte noire de Mintzberg. Cette méthode d'expérimentation conceptuelle se rapproche d'une « étude du management sur le terrain », d'une « anthropologie du gestionnaire au travail »³³⁰

Cette architectonique nous permettra en outre de revoir la notion de management opérationnel (*operational management*), que nous désignerons par *management tactique*, et la notion de *Crisis Management*, la « gestion des crises », que nous désignerons par *management critique*.

Nous utiliserons une méthode dialectique qui fait alterner les expériences conceptuelles avec les développements formels. À chaque étape principale de la suite d'expériences, nous nous arrêterons pour synthétiser les résultats partiels obtenus. Nous en ferons la synthèse

330 NAVARRE, Christian; PAQUET, Gilles; *La formation en management: les défis nouveaux*, in PAQUET-GÉLINIER; *Le management en crise* (1991) p. 39; les auteurs mentionnent l'utilité d'une étude anthropologique du travail du manager pour appuyer le design des curricula de formation.

à l'aide des méthodes dont nous avons discuté ci-devant, c'est-à-dire la lexicographie par renvois, la cartographie cognitive et l'algèbre sémantique. Une fois la synthèse partielle effectuée, nous reprendrons la construction avec une autre série d'expériences conceptuelles, alternant ainsi de l'une à l'autre jusqu'à ce que nous arrivions à la synthèse terminale.

9.1 Architectonique du management

Dans la présente section, nous commencerons par voir les expériences conceptuelles qui décomposeront le travail du manager jusqu'à sa plus simple expression. Ensuite, nous ferons un rapprochement entre les conditions expérimentales et la réalité. Puis, nous formulerons la définition du management. Nous éprouverons ensuite la nouvelle définition afin de l'opérationnaliser. Les tests nous amèneront à la conclusion que la nouvelle définition est utilisable pour continuer l'architectonique.

9.1.1 *Expériences conceptuelles No. 1 à 5*

Notre propos est maintenant de construire une expérience conceptuelle qui nous permettra d'étudier le management à partir d'une base zéro, d'un état minimaliste que l'on peut accepter comme point de départ pour élaborer notre architectonique. Commençons l'expérience.

Tout se déroule aujourd'hui à une vitesse d'hyperespace informatisé qui nous empêche d'étudier les phénomènes de façon satisfaisante. Ralentissons les événements qui se produisent autour de nous, en imposant à notre environnement une décélération, de sorte que les choses se passent de plus en plus lentement. Après un certain temps, le monde entier s'arrête, figé dans un état de paralysie complète, alors que l'écoulement du temps est suspendu. Choisissons une organisation au hasard, et emparons-nous de son contrôle exécutif pour la durée de l'expérience.

Pour l'instant, toute l'organisation est figée: on peut voir les actifs physiques et les êtres humains qui la composent. Faisons maintenant apparaître tous les réseaux d'interrelations présents dans l'entreprise: hiérarchie formelle axiale et fonctionnelle, hiérarchie informelle, relations de pouvoir ascendantes et latérales, liens de dépendance économique, contrats

interpersonnels, liens émotifs, etc. Ces réseaux d'interrelations joignent tous les êtres et les objets constitutifs de l'entreprise, à la manière d'une toile d'araignée. Cette vue de l'entreprise nous apparaît comme une image vidéo immobilisée, ou plutôt comme une *scène théâtrale de réalité virtuelle*, immobilisée. Nous avons le contrôle complet sur tous ces éléments, de même que sur le déroulement du temps.

Commençons avec l'expérience No. 1. La scène demeure figée. Nous plaçons la scène dans le néant: il n'y a pas d'environnement, pas de compétition, pas de réglementation. L'entreprise fonctionne toute seule, est optimisée et donne des résultats optimisés.

Essayons de voir ce que peut être un *acte élémentaire de management*, la brique constitutive minimale de ce qui peut être qualifié de management. La scène est figée dans une certaine situation, dans une certaine configuration de tous les éléments que nous avons identifiés; il s'agit de la *situation ponctuelle présente de l'entreprise*. Nous assignons à la *situation ponctuelle* de l'entreprise la variable linguistique: *status*, le *status* de l'entreprise. La scène est présentement figée au status Sp_0 . Sans réfléchir aucunement, faisons avancer la scène d'un incrément et réimmobilisons-la aussitôt. Que s'est-il passé? Nous avons posé un *acte élémentaire de management*: nous avons autorisé le passage du status Sp_0 au status Sp_1 . Voilà le premier acte de management possible: autoriser le passage d'un status au status immédiatement subséquent, sans modification d'aucun paramètre, c'est-à-dire en choisissant la non-intervention, donc en permettant à l'option statu-quo déjà comprise en puissance dans le status Sp_0 de s'actualiser, et de donner le status Sp_1 .

Dans quel temps cet acte élémentaire de management s'est-il produit: présent, passé ou futur? Pour le manager, il n'y a pas d'autre choix possible que d'être toujours au moment présent. C'est la situation que Ghertman³³¹ nomme *ex tempore*, littéralement: « sur le champ ». L'acte élémentaire de management est toujours posé *ex tempore*, sur le champ.

Continuons avec l'expérience No. 2. La scène est figée au status Sp_1 . Sans réfléchir aucunement, retranchons de la scène 1 ordinateur, 1 employé et 1 lien interpersonnel entre deux autres employés. Ensuite, faisons avancer la scène d'un incrément et immobilisons-la aussitôt. Que s'est-il passé? Nous avons choisi d'intervenir par une reconfiguration des paramètres, donc, nous avons annulé l'option statu quo comprise en puissance dans Sp_1 .

331 GHERTMAN p. 9.

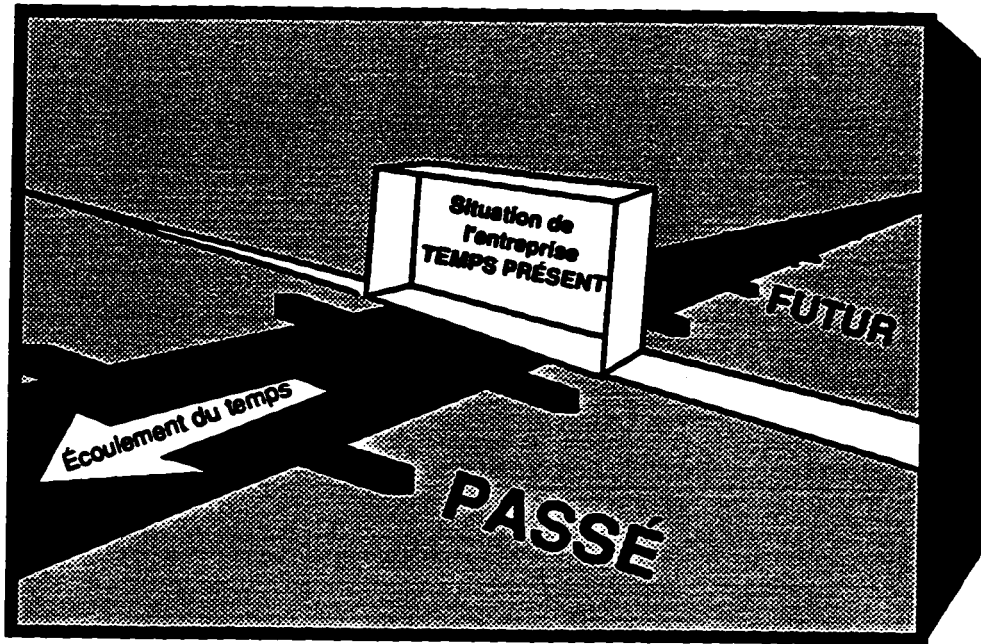
nous l'avons remplacée par une option alternative et nous avons ensuite permis à cette dernière de s'actualiser et de donner Sp_2 .

Faisons une troisième expérience. La scène est figée au status Sp_2 . Sans réfléchir, laissons avancer l'expérience pendant 5 secondes en ne reconfigurant aucun paramètre. Que s'est-il passé? Un nombre de status se sont succédés de façon consécutive, disons de Sp_2 à Sp_{100} . À chaque passage de Sp_n à Sp_{n+1} , nous avons permis à l'option statu quo, déjà comprise en puissance dans le status précédent, de s'actualiser dans le status subséquent. À chacun de ces passages, nous avons posé un acte élémentaire de management. Nous appelons ce type d'acte élémentaire de management sans reconfiguration le *degré zéro* du management.

Ces très courtes durées de Sp_n à Sp_{n+1} , ou les durées de quelques secondes pendant lesquelles se succèdent des dizaines de status, correspondent à l'idée d' *ex tempore* de Ghertman. Pour nos fins, nous voulons établir une durée un peu plus longue que celle-là, que l'on pourrait qualifier intuitivement de: « *dans les limites du temps présent, c'est-à-dire du moment ponctuel présent jusqu'à quelques heures ou quelques jours dans le futur* ». Les limites de cet intervalle sont floues, mais celui-ci est nettement plus long que l'intervalle *ex tempore*. Afin de différencier notre intervalle, nous lui assignons la variable: *in præsens* *tempus*.

Continuons avec une quatrième expérience. L'entreprise est figée au status Sp_{100} ; elle baigne dans un univers gris et vide. Faisons maintenant apparaître un genre de tapis roulant, une espèce de convoyeur, qui s'étend de *plus l'infini* à *moins l'infini*, et qui passe juste en dessous de la scène de théâtre, c'est-à-dire de l'entreprise. Quand nous faisons avancer les status, deux choses se produisent maintenant: les status passent de Sp_n à Sp_{n+x} , tel qu'illustré précédemment, mais aussi le convoyeur *pass*e en dessous de la scène de théâtre, comme pour nous le temps *pass*e. La scène est immobile dans l'espace gris; c'est le convoyeur qui bouge en passant en dessous de la scène. La figure 9.1 donne une représentation schématique de ces conditions expérimentales.

Figure 9.1
Vue intérieure de la
Boîte Noire de MINTZBERG



Activons maintenant l'entreprise et laissons-la fonctionner jusqu'à nouvel ordre. Que se passe-t-il? Dans le théâtre, les status se succèdent à un rythme constant; nous en autorisons la succession par du management au degré zéro. Puisque l'entreprise est déjà optimisée et qu'il n'y a aucune contrainte externe, alors l'entreprise fonctionne dans un parfait état d'équilibre et en pérennité. Nous manégeons l'entreprise, c'est-à-dire que nous renouvelons constamment les décisions élémentaires de management au degré zéro; simultanément, le convoyeur passe sous la scène à une vitesse uniforme.

Expérience No. 5. Tout en laissant le système fonctionner à ce rythme, nous allons changer une autre condition expérimentale. Nous allons retrancher la qualité de parfait équilibre de l'entreprise, et la remplacer par un équilibre imparfait. Désormais, l'entreprise demeure optimisée pour tout, sauf qu'elle oscille d'une manière stochastique entre une situation d'équilibre et de déséquilibre, de telle sorte que si le manager la laissait aller à pérennité avec du management au degré zéro, elle deviendrait de plus en plus dysfonctionnelle et en arriverait éventuellement à une désintégration.

Ceci fait en sorte que pour rétablir l'équilibre, le manager doit maintenant entrecouper la trame de management au degré zéro de plusieurs autres actes de management: par exemple, rencontres avec les subordonnés au cours desquelles le manager émet des directives. Ces actes de management doivent être posés selon certaines séquences stochastiques, et il y a un nombre n de séquences stochastiques possibles qui garantissent le rétablissement rapide de l'équilibre de l'entreprise. Le manager doit user de ses connaissances *delta* pour actualiser l'une ou l'autre de ces séquences au moment propice.

Alors dans cette situation, qu'est-ce que le manager est en train de faire? Il manage l'entreprise in *præsentem tempus*. Il prépare ses actes de management, les implémente et en évalue les effets, le tout, in *præsentem tempus*. Voyons un exemple. Il prépare une réunion au cours de laquelle il remotivera un vice-président; la réunion a lieu quelques heures plus tard; le manager observe ensuite que le vice-président est remotivé. Le tout se passe in *præsentem tempus*.

Nous insistons quelque peu sur le fait que ce management s'effectue intégralement in *præsentem tempus*, c'est-à-dire dans les limites du temps présent, pour bien illustrer qu'il n'y a pas encore de notion de futur à cette étape de notre expérience. Pour le moment, le manager n'a pas d'autres préoccupations que de conserver l'équilibre de l'entreprise en accomplissant des actes in *præsentem tempus*.

Les actes variés que le manager décide de poser, superposés à la trame du degré zéro, sont ses propres réponses aux changements de status qu'il détecte par son activité d'évaluation. Ces changements ne sont pas parfaitement réguliers ni parfaitement prévisibles; par contre, ils ne sont pas tout à fait aléatoires non plus. C'est pourquoi nous les qualifions de stochastiques. Ceci a pour effet de contraindre le manager à évaluer le déroulement des status et à préparer ses actes de management avant de les implémenter. En effet, si les changements de status étaient parfaitement réguliers ou parfaitement aléatoires, le manager n'aurait aucun besoin d'exécuter la préparation, pas plus que l'évaluation, avant d'implémenter ses actes de management.

9.1.2 Rapprochement des conditions expérimentales No. 5 avec la réalité

Où sommes-nous rendus après ces cinq premières expériences? Donnons un visage à ce modèle expérimental irréal. Nous soutenons qu'il existe, dans la réalité, des entreprises qui fonctionnent, non pas *à peu de choses près*, mais *exactement* comme nous l'avons décrit dans notre situation expérimentale numéro 5.

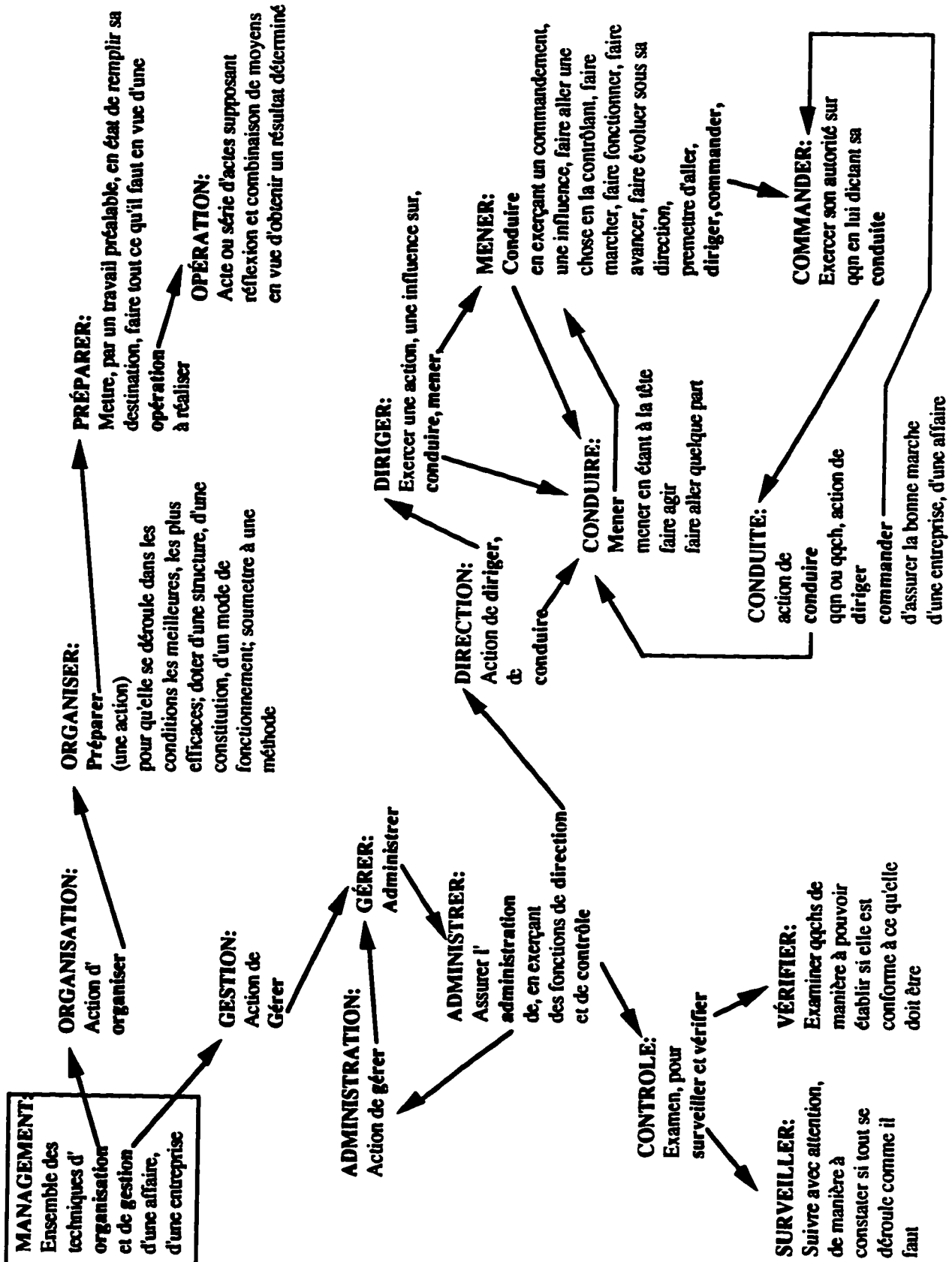
Prenons par exemple un site parfaitement isolé du reste de la société, et situé dans une zone exempte de changements saisonniers prononcés; disons en Amazonie. Plaçons-y une communauté familiale élargie, composée d'une cinquantaine ou d'une centaine de personnes, qui vivent tous d'une exploitation d'agriculture et d'élevage en parfait équilibre. L'entreprise donne des dividendes réguliers sous forme de produits agricoles et maraîchers qui, distribués aux individus, constituent la rémunération pour le travail accompli ou les responsabilités organisationnelles assumées.

Il n'y a pas d'environnement, savoir, pas de changements saisonniers prononcés; il n'y a ni compétition ni réglementation externe. Littéralement, une telle entreprise baigne dans le néant gris et le convoyeur - le temps - s'écoule de façon uniforme sans que rien ne change. Il n'y a pas de futur, puisque l'entreprise baigne dans le néant. Pour cette entreprise, la seule réalité existante est l'ordre in præsentem tempus.

Que se passe-t-il dans cette réalité? Toutes sortes de petites déviations stochastiques. Telle journée, il pleut, on ne peut pas aller aux champs, alors la production est suspendue. Une autre journée, un tel est malade, ça prend quelqu'un d'autre pour le remplacer. Observons cette entreprise pendant 100 ans, 1000 ans: nous n'y verrons que du management in præsentem tempus.

Au delà de cette illustration semi-hypothétique, nous pourrions rendre notre modèle expérimental No. 5 encore plus proche de la réalité en étudiant les coopératives de production-consommation, les ordres religieux parfaitement autonomes, les organisations autochtones, etc. Cependant, cela dépasserait l'objet de la présente thèse. Nous souhaitons néanmoins par ces remarques montrer que le modèle expérimental No. 5 est beaucoup plus près de notre monde qu'il ne le semble à première vue.

Figure 9.2
Carte cognitive du système définitoire du Management



9.1.3 Formulation de la définition du management.

Voyons maintenant s'il est possible de formuler une définition du management, que nous validerons ensuite à l'aide des résultats de l'expérience conceptuelle. Nous avons dressé la carte cognitive de la chaîne de renvois du terme « management ». Nos sources ont été le Grand et le Petit Robert. La figure 9.2 présente cette carte. Nous avons 17 concepts et 23 liens, ce qui se situe à l'intérieur des paramètres. Chaque flèche représente un lien d'inclusion du degré supérieur dans le degré inférieur de la chaîne de renvois. Par exemple, « organisation » et « gestion » sont tous deux inclus, imbriqués, « *nested* », donc *emboîtés* dans « management ».

Ceci nous amène à la première conclusion. Le terme *management* est plus compréhensif que le terme *gestion*. Donc, nous réservons *gestion* aux cas où nous voulons désigner un sous-ensemble du management, celui qui concerne plus particulièrement les aspects administratifs. En général, nous utilisons *management* pour décrire la réalité générale rendue en anglais par « *to manage a business* ». Cette première conclusion nous amène à une remarque. Côté & 14 (1995) prennent position en sens contraire. Au tout début de leur traité, ils rejettent explicitement *management* et adoptent *gestion*: « Nous allons parler de *gestion* plutôt que de *management* stratégique »³³². Côté & 14 (1995) ne donnent aucune justification ou explication pour cette prise de position. Ceux-ci incluent dans leur notion de *gestion* tous les éléments de la chaîne de renvois compris dans *management*. La seule justification pour un tel usage est le poids académique de ces 15 professeurs-chercheurs. Il s'agit ici d'un exemple parmi d'autres d'une définition anarchique, du *syndrome des définitions à la Humpty-Dumpty*.

Peut-être Côté & 14 (1995) sont-ils motivés par le souci d'éviter les anglicismes. Or, l'Académie française a expressément adopté *management* malgré que ce terme nous soit parvenu via la langue anglaise, et ce n'est pas pour rien. Le terme anglais *management* a pour étymon latin *manu-gerere* « conduire de sa main ». Une telle construction est parfaitement en accord avec les canons de l'étymologie française: *manucurer* ← *manu-curare*; *manufacturer* ← *manu-facere*; *manuscrit* ← *manu-scriptus*; *manutentionner* ← *manu-tenere*. Les termes *management*, *manager* (nom) et *manager* (verbe) sont donc exactement aussi bien construits que *gérer* ← *gerere*, *gestion* ← *gestus*, et *gérant* ←

³³² COTÉ & 14 (1995) p. 2.

gerentis. Seuls les philologues pourraient insister sur *manu*gérer au lieu de manager; nous avons aussi recensé « manager »³³³, qui est bien construit et se distingue du verbe. Mais ces déterminations spécifiques, quoique intéressantes pour la francophonie d'Amérique, dépassent nos intérêts dans le cadre de la présente thèse.

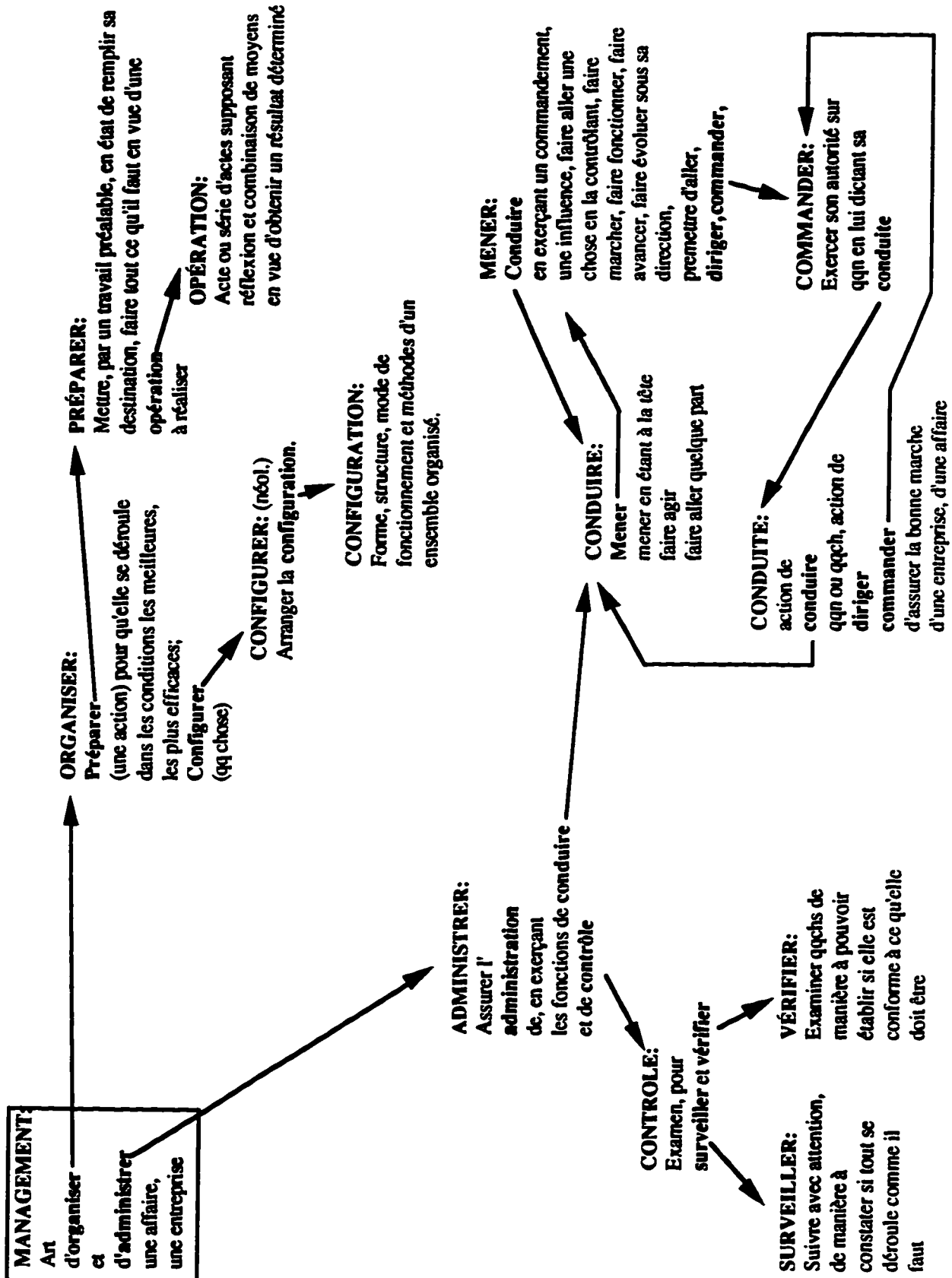
Sous réserve d'une justification plus détaillée, nous sommes forcé de nous distancer de Côté & 14 (1995) sur ce point, et d'écarter l'ensemble de leur notion de *gestion stratégique*, qui devrait en fait se lire *management stratégique*. Nous suivons en ceci l'exemple de Ghertman et Orsoni qui utilisent tous deux *management stratégique*.

Retournons maintenant à la carte cognitive de management. Dans les pages qui suivent, nous allons donner le détail des transformations successives qui nous amènent d'une carte cognitive à une autre. Le processus de synthèse qui nous permet d'avancer d'une carte plus complexe à une carte plus simple nous amènera, en bout de ligne, à une définition opérationnelle de management qui comprend un certain nombre de concepts emboîtés.

Le détail de ces transformations est en fait une série d'opérations d'algèbre sémantique de synthèse. Ce détail étant de lecture un peu aride, nous le destinons surtout au lecteur qui désirerait voir la marche exacte entre chaque carte cognitive. Cependant, on peut facilement comprendre toute l'opération à la simple lecture des cartes elles-mêmes. Dans ce dernier cas, le lecteur pourrait passer directement aux cartes et ensuite à la prochaine section, en obtenant quand même toute la matière sans rien manquer.

³³³ LeMOIGNE in MARTINET & 4 (1990) p. 17.

Figure 9.3
Carte cognitive du Management - Transformation 1



Nous commençons par « management » dans le quadrant supérieur gauche de la carte. Management comprend deux branches: organisation et gestion. Chacune de ces deux branches regroupe deux grappes: la préparation préalable, la structuration, la conduite et le contrôle. Ces quatre grappes correspondent à la version fayolienne bien connue *plan-organize-direct-control*, et sont donc en adéquation avec les définitions relevées plus tôt dans la littérature spécialisée. Regardons maintenant ces grappes plus en détail.

Nous allons commencer par éliminer les éléments de redondance simple. Organisation et gestion renvoient à leurs verbes. C'est de la redondance qui provient du fait que la définition de management est nominalisée plutôt que verbalisée. Tourmons-la différemment. Tout d'abord, management ≠ ensemble de techniques, mais management = un art; on l'a amplement démontré ci-devant. Le management = l'art d'organiser et de gérer [...]. La définition dé-nominalisée, on élimine ainsi deux concepts redondants. Dans la branche organiser, il n'y a pas d'autres redondances ni circularités simples.

Continuons dans la branche gérer. Il y a une circularité gérer → administrer → administration → gérer. Cette circularité nous aide-t-elle? Pas vraiment, elle n'apporte aucun élément supplémentaire dans le concept. Administrer donne plus de détails et est synonyme de gérer. Alors éliminons gérer et par suite administration. Il faut alors rajuster management en conséquence.

La branche contrôle n'a ni circularité, ni redondance. Surveiller rend le concept d'examen suivi et de constat subjectif, alors que vérifier rend le concept d'examen ponctuel par rapport à une norme objective. La branche direction comprend une poly-circularité. Au départ, elle se divise en deux: diriger et conduire. Diriger est trop large pour nos fins: on peut exercer une influence sans faire de management, par exemple en faisant du lobbying. En outre, diriger renvoie à conduire et à mener; diriger est donc redondant dans les circonstances. Nous enlevons diriger et rajustons direction, qui devient elle-même un lien redondant entre administrer et conduire. Nous enlevons donc aussi direction et rajustons administrer en conséquence.

Clarifions maintenant les grappes. La grappe contrôle est clairement circonscrite. La grappe conduire l'est aussi. La branche organiser, par contre, a besoin de clarification. Organiser comprend deux concepts: la préparation et la structuration. La branche de préparation est bien distinguée, mais celle de structuration a besoin d'une synthèse. Qu'est-ce que « doter d'une structure + d'une constitution + d'un mode de fonctionnement + soumettre à une méthode »? Nous synthétisons cela comme suit: agencer la configuration. Ainsi, la branche de structuration, clarifiée, devient la branche de configuration³³⁴.

L'élimination de ces 6 concepts redondants et l'ajout de la synthèse donnent la transformation 1 de la carte cognitive, présentée à la figure 9.3. Le nombre de concepts passe maintenant à 13 et les liens, à 16.

Les quatre grappes maintenant mieux circonscrites, voyons s'il est possible de les clarifier ou de les simplifier. Commençons par la grappe de contrôle. Il s'agit d'un examen qui comporte deux notions: un suivi pour constater si le déroulement est correct, et une comparaison ponctuelle pour établir la conformité. Les notions d'inspection, de revue, de surveillance et de vérification ne font qu'ajouter de la circularité et n'apportent rien de significatif au concept de contrôle.

Mais si l'on dit déroulement correct, conformité, alors, par rapport à quoi? À une norme, bien entendu. Et cette norme, quelle est-elle? C'est un ensemble de « caractères de ce qui satisfait à une certaine fin », un ensemble de « qualités de ce qui produit l'effet souhaité ». Or, ces caractères et ces qualités ne sont nullement absolus, ils sont en fait des jugements subjectifs de ce que constitue un état souhaitable, des jugements de valeur. Cette opération de comparaison à une norme, c'est l'évaluation, action de porter un jugement sur quelque chose.

334

Configurer est un néologisme. Nous l'emploierons pour signifier: « agencer la configuration de ». Nous assignons à ce néologisme le rôle d'une variable linguistique qui contient « doter d'une structure & d'une constitution, d'un mode de fonctionnement, soumettre à une méthode, [...] etc. ». Nous nous inspirons du verbe anglais « to configure » afin que notre variable soit pro-intuitive.

On peut donc reformuler contrôle comme suit: évaluer: poser des actes de contrôle destinés à porter un jugement normatif sur les caractères et qualités de quelque chose. On reformule administrer en conséquence.

Regardons maintenant la grappe organiser. Ici, nous allons simplifier la grappe en ré-emboîtant les concepts les uns dans les autres. Dans opération, on a deux éléments qui sont supposés: la réflexion et la combinaison de moyens en vue d'obtenir un résultat déterminé. Les deux éléments supposés deviennent réflexion et combinaison de moyens effectifs. Celui qui fait une opération doit avoir réfléchi au préalable et avoir combiné des moyens effectifs au préalable. Donc, nous transférons ces deux éléments dans préparer: mettre, par une réflexion et une combinaison de moyens préalables, en état de remplir sa destination.

Maintenant, opération = acte ou série d'actes = (une action) dans organiser. Nous transférons opération dans organiser: « préparer une opération pour qu'elle se déroule [...] ». Dans organiser, pour qu'elle se déroule dans les conditions les meilleures et les plus efficaces = pour l'optimiser. Dans préparer, faire tout ce qu'il faut = selon le jugement. Reformulons maintenant le résultat de toute cette algèbre sémantique. Organiser = mettre une opération en état d'être optimisée, par une réflexion préalable et une combinaison de moyens effectifs déterminée au préalable selon le jugement.

Maintenant, passons à la grappe conduire. Conduire et mener ont entre eux deux circularités synonymiques. Mener = conduire; mener en étant à la tête = conduire en exerçant un commandement. Mener comporte une notion de faire avancer, et conduire de faire aller quelque part. Mener est synonyme de commander, qui lui-même comprend dicter la conduite. Le commandement dictatorial est trop fort pour le management. Donc, nous enlevons ce concept et nous transférons mener sous conduire, comme suit: conduire = mener en étant à la tête, faire avancer, évoluer quelque chose quelque part sous sa direction, permettre à une chose d'aller, d'évoluer quelque part sous sa direction.

Or, sous sa direction = en vertu d'une autorité; on présuppose que le manager agit toujours en vertu d'une autorité légitime; vu qu'il s'agit d'une constante, on peut l'éliminer. Il reste donc: conduire = faire évoluer, ou permettre à une chose d'évoluer.

Toutes les transformations opérées jusqu'à maintenant sont reflétées à la figure 9.4, Transformation 2. Un nouveau lien apparaît maintenant entre les notions de jugement qui figurent dans préparer et évaluer.

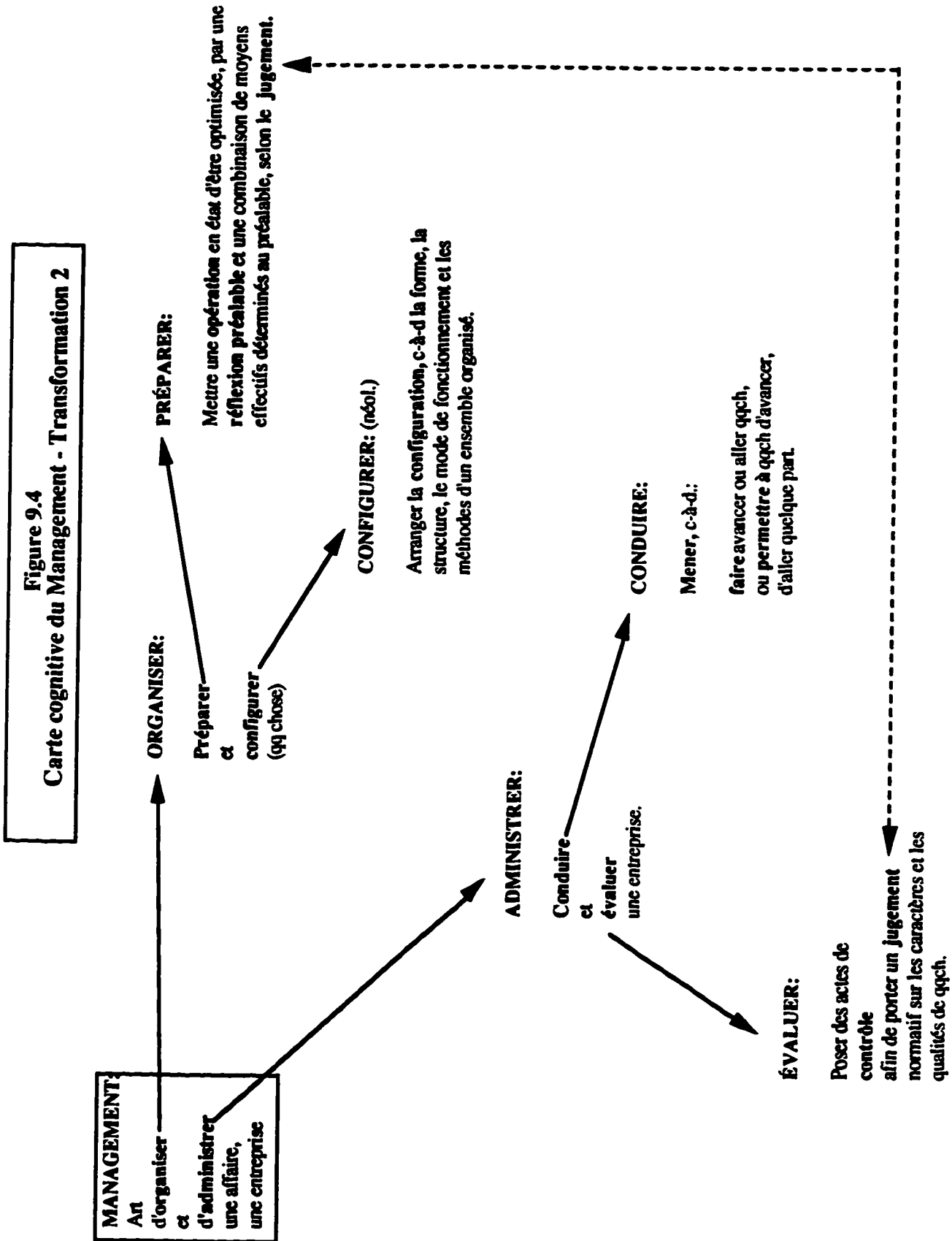
Traitions maintenant les variables « quelque chose » de la carte, et voyons quelles valeurs elles devraient prendre. Commençons par la préparation. Préparer quoi? Une opération → une série d'actes → Quels actes? configurer? conduire? évaluer? Tous ces actes devraient être préparés. Donc, on prépare une opération qui consiste à configurer, conduire et évaluer, on met cette opération en état d'être optimisée.

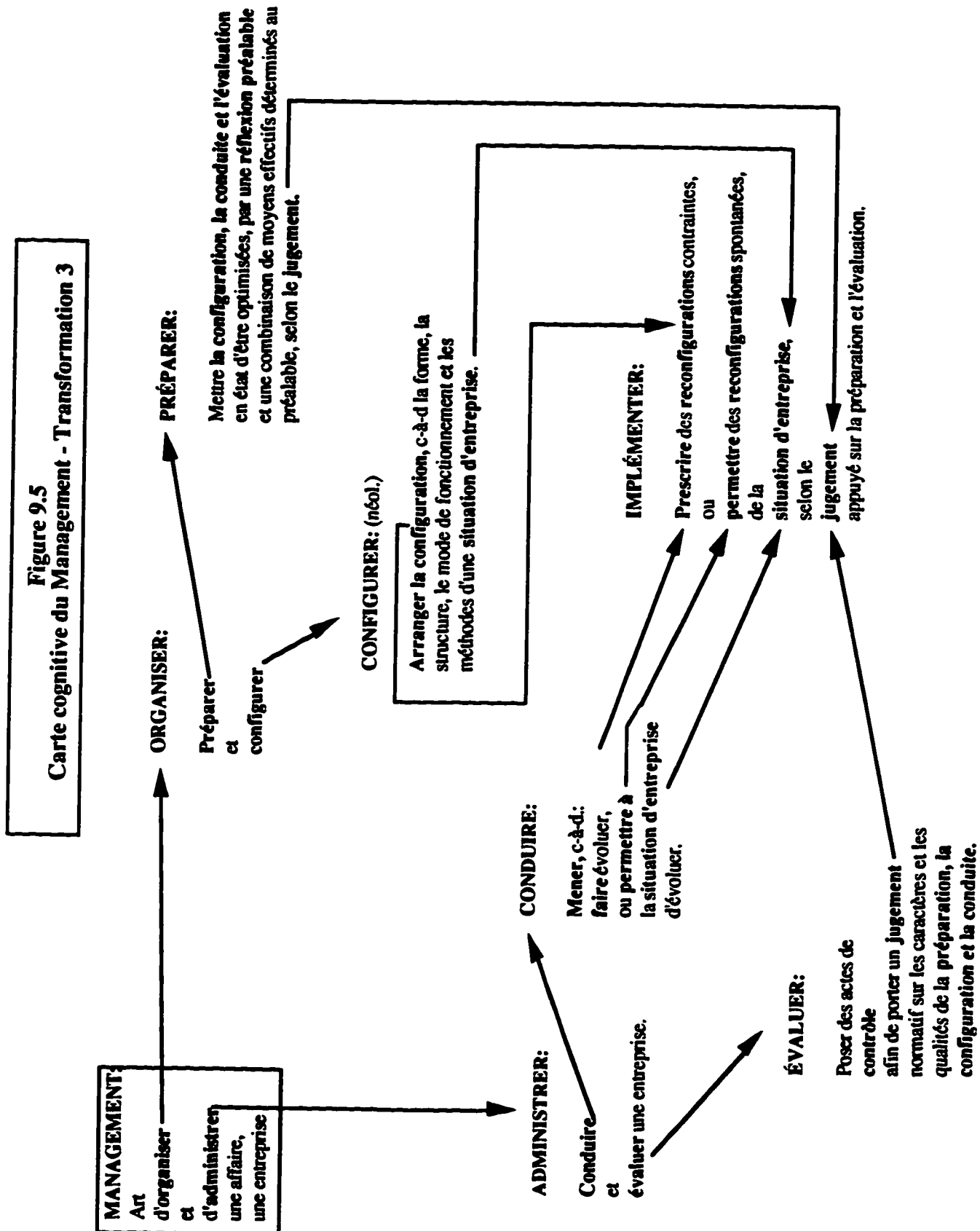
Maintenant, on configure quoi? La forme, etc., d'un ensemble organisé. Quel ensemble organisé? La situation d'entreprise, cet ensemble organisé abstrait comprenant les objets, les êtres et les relations. Donc, on configure une situation d'entreprise.

Troisième étape: on conduit quoi? Même chose: la situation d'entreprise. Et enfin, on évalue quoi? La préparation, la configuration et la conduite devraient être évaluées, donc, on évalue une opération qui consiste à préparer, configurer et conduire.

On se retrouve avec deux composantes qui, chacune, ont les trois autres pour objet: la préparation et l'évaluation ont chacune pour objet leurs trois consœurs. D'autre part, on a les deux autres composantes qui ont une même chose pour objet: la configuration et la conduite ont toutes deux pour objet la situation d'entreprise. Puisque ces deux dernières composantes ont le même objet, voyons si l'on peut en faire la synthèse. Conduire la situation d'entreprise, c'est faire avancer quoi? Les différentes configurations possibles de celle-ci. Et ces différentes configurations, ce sont des réarrangements de configuration, donc des reconfigurations³³⁵. Alors comment fait-on pour reconfigurer? On fait aller, fait évoluer la reconfiguration, ou on lui permet d'aller, d'évoluer, en tant que conducteur-meneur de la situation d'entreprise. Nous obtenons la synthèse suivante: conduire la situation d'entreprise en prescrivant des reconfigurations, ou en permettant des reconfigurations.

335 Néologisme, formé sur « configuration ».





Si le conducteur-meneur juge qu'il faut prescrire une reconfiguration, alors celle-ci est contrainte. S'il juge qu'il faut permettre à une reconfiguration d'aller, alors celle-ci est spontanée. Comment le conducteur-meneur juge-t-il de ces deux cas? Au moyen de son jugement, appuyé sur les données de la préparation et de l'évaluation. La synthèse des deux composantes configurer et conduire donne une décision dichotomique que nous appelons implémentation. Implémenter = prescrire des reconfigurations contraintes ou permettre des reconfigurations spontanées, selon le jugement appuyé sur la préparation et l'évaluation.

Le tableau 9.5 présente les résultats de cette troisième série de transformations.

Avec le concept synthétisé d'implémentation, les deux concepts conduire et configurer deviennent redondants, et nous les éliminons. Suite à cette élimination, les concepts administrer et organiser deviennent eux aussi redondants; nous les éliminons et rajustons management en conséquence. Il nous reste trois concepts: préparer, implémenter et évaluer. Lequel de ces trois est le plus central? C'est implémenter, car c'est celui qui est le plus rapproché de la nature du management. Les deux autres concepts peuvent plus facilement référer à autre chose que du management. Maintenant, dans la synthèse implémenter, il y a 2 concepts qui sont emboîtés: conduire et configurer. Lequel de ces deux est le plus central? C'est conduire, car c'est ce concept qui joue le rôle moteur, alors que la reconfiguration joue le rôle d'objet de l'action. L'inverse pourrait être concevable mais donnerait la notion tendant vers l'absurde et contra-intuitive selon laquelle on configurerait les prescriptions et les permissions; ça ne marche pas. Alors, le concept central est conduire.

Il n'y a présentement plus de verbe dans la définition de management. Rajustons le concept central: le management est l'art d'implémenter [...]. Peut-on rajouter les deux autres concepts: préparer et évaluer? Ce serait concevable, mais on a les deux concepts déjà emboîtés dans implémenter: « ... appuyé sur la préparation et l'évaluation ». Il y aurait circularité. Suspendons cette décision pour l'instant.

Voyons maintenant comment formuler le genus du management. On a deux concepts centraux: conduire et implémenter, et deux concepts qui peuvent être périphériques, candidats pour faire la differentia. Si on formule le genus ainsi: conduire la situation d'entreprise en implémentant des prescriptions [...] ou des permissions [...], on emboîte les deux notions dans le genus. Le genus comprendrait ainsi, emboîtés, toutes les notions comprises dans conduire et configurer.

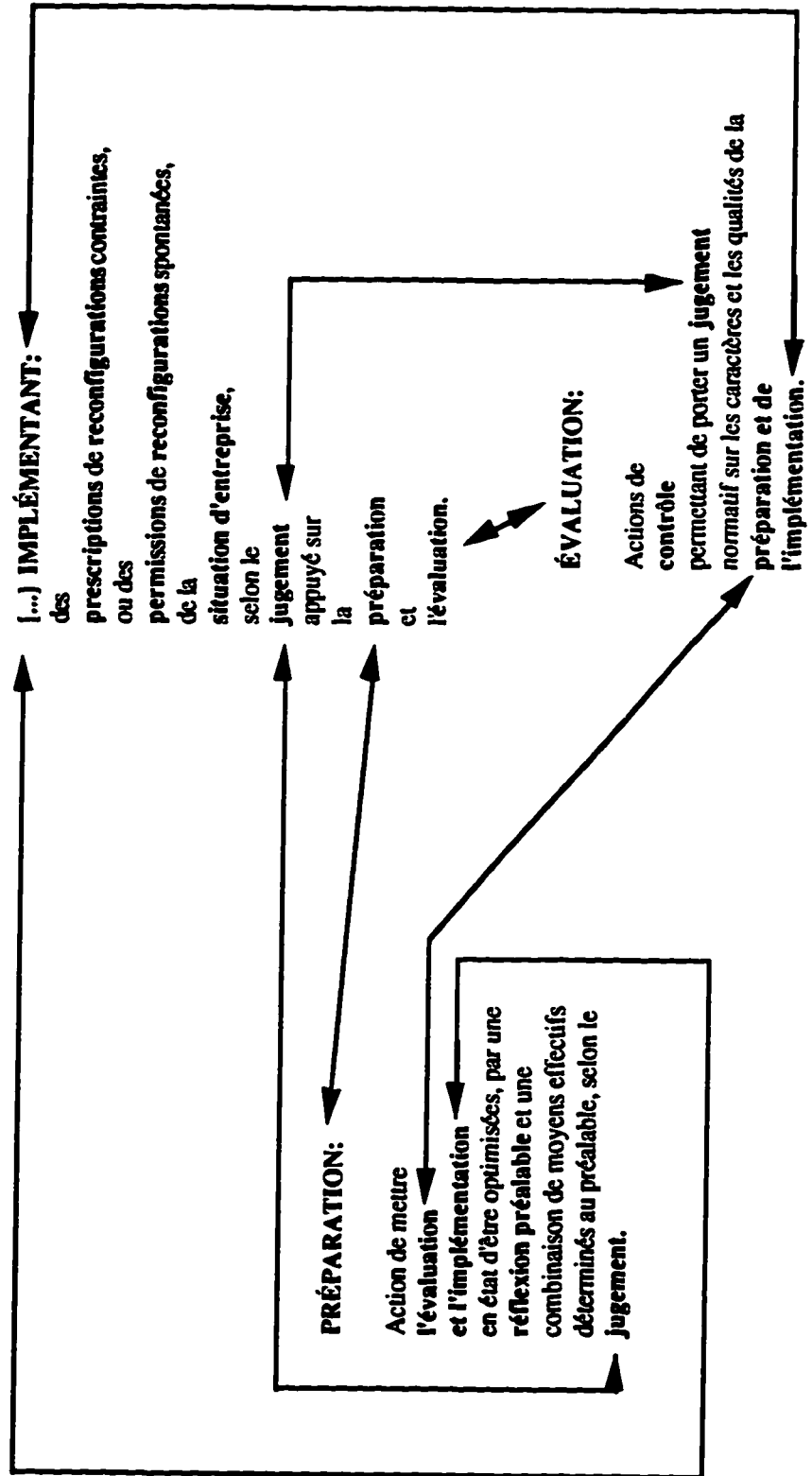
Il resterait à trouver la place des deux autres concepts. Si on tente de les emboîter dans le genus, on le surcharge et on n'a plus de differentia. Voyons donc si l'on peut faire une differentia avec ces deux concepts. Est-il possible de conduire la situation d'entreprise en implémentant [etc], *sans préparer ni évaluer*? Oui, c'est possible. On aurait une entreprise qui se reconfigurerait au petit bonheur au gré des décisions non préparées, sans faire l'objet d'aucune évaluation. Est-ce souhaitable? Nous pensons que non. Est-ce possible? Oui. Mais est-ce du management? Non; c'est autre chose: c'est du mismanagement, on voudrait dire du mémanagement mais on ne peut pas; ce qu'on a de plus près en français est: de la malfaçon. Est-ce que ça existe? Bien sûr que oui: tout le monde en a vu à un moment ou un autre.

Alors la préparation et l'évaluation sont des differentia qui distinguent le management des autres espèces de conduite qui ne sont pas du management. Par conséquent, nous formulons la définition comme suit. Genus: conduire la situation d'entreprise en implémentant des reconfigurations. Differentia: selon le jugement appuyé sur la préparation et l'évaluation.

Figure 9.6
Carte cognitive du Management - Transformation 4

MANAGEMENT:

Art
de
conduire
la
situation d'entreprise,
en [...]:



La figure 9.6 présente les résultats de cette quatrième série de transformations. Examinons-la plus attentivement. On retrouve maintenant le concept de management, et trois autres concepts dans lesquels se trouvent emboîtés l'ensemble des concepts pertinents que nous avons étudiés jusqu'ici. Ceci donne 4 concepts et 7 liens. Alors qu'à la carte cognitive originale, tous les liens signifiaient l'emboîtement sémantique (*nesting*) selon une chaîne de renvois, ici, à la transformation 4, les liens prennent des significations plus englobantes. Non seulement sont-ils des liens d'emboîtement sémantique, mais aussi, ils représentent une action qui est accomplie entre les concepts liés.

Ainsi, la préparation agit sur l'évaluation et l'implémentation (elle les *met en état*), l'évaluation agit sur la préparation et l'implémentation (elle les *contrôle*), et enfin l'implémentatin agit sur les deux autres, elle s'appuie sur ces deux concepts. Or, ces trois concepts sont tous immatériels, des concepts « qui se manifestent dans la conscience » : ce sont des « phénomènes ». Ces trois phénomènes sont interreliés par des liens d'action et d'organisation. L'ensemble de ces trois phénomènes constitue donc un *processus* : « ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps ».

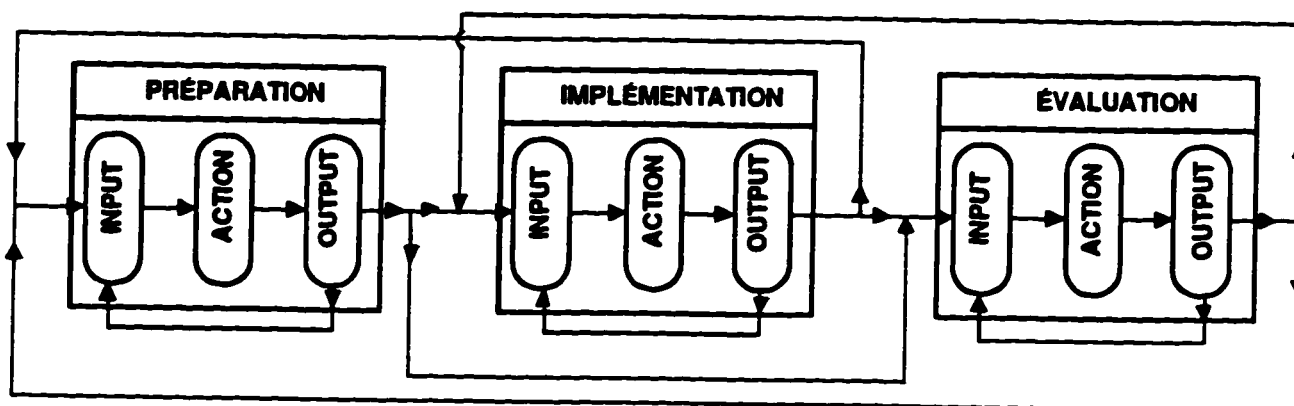
Comment ce processus fonctionne-t-il, autrement dit, comment la conscience passe-t-elle d'un phénomène à l'autre via les interrelations ? La première constatation est évidente et a déjà été énoncée dans le contexte d'autres modèles. Il y a une boucle de feedback, de récurrence, entre la préparation, l'implémentation et l'évaluation. Cette récurrence vient du fait que les données produites par un des phénomènes servent d'input à un autre. Nous appelons ce caractère : « récursif ». Il s'agit d'un *processus récursif*.

La deuxième constatation est la suivante. Il n'y a pas d'ordre formel ; ce n'est pas un « cycle » qui se répète continuellement. Le modèle systémique bien connu qui enchaîne linéairement le cycle plan-organize-direct-control-feedback loop-plan-organize-direct- etc. est un archétype d'une situation idéalisée qui ne se produit que très rarement dans son intégrité.

Selon nous, le processus récursif ne suit pas cet enchaînement cyclique linéaire, mais se présente plutôt comme un pattern *stochastique* entre les trois composantes préparation, implémentation et évaluation. Par exemple, on pourrait observer un pattern comme celui-ci : évaluation-implémentation-préparation-implémentation-évaluation-etc. Mieux encore, on pourrait avoir la même chose, mais avec des chevauchements, de la répétition et de la

discontinuité. Si ces derniers phénomènes se produisent, alors il devient impossible de tracer des frontières exactes entre les trois composantes. Elles sont pourtant distinctes. On aura donc une situation de *symbiose* plus ou moins complète entre les trois composantes. Cela nous donne un *processus symbiotique stochastique récursif*.

Figure 9.7
Réseau du processus symbiotique stochastique récursif du management

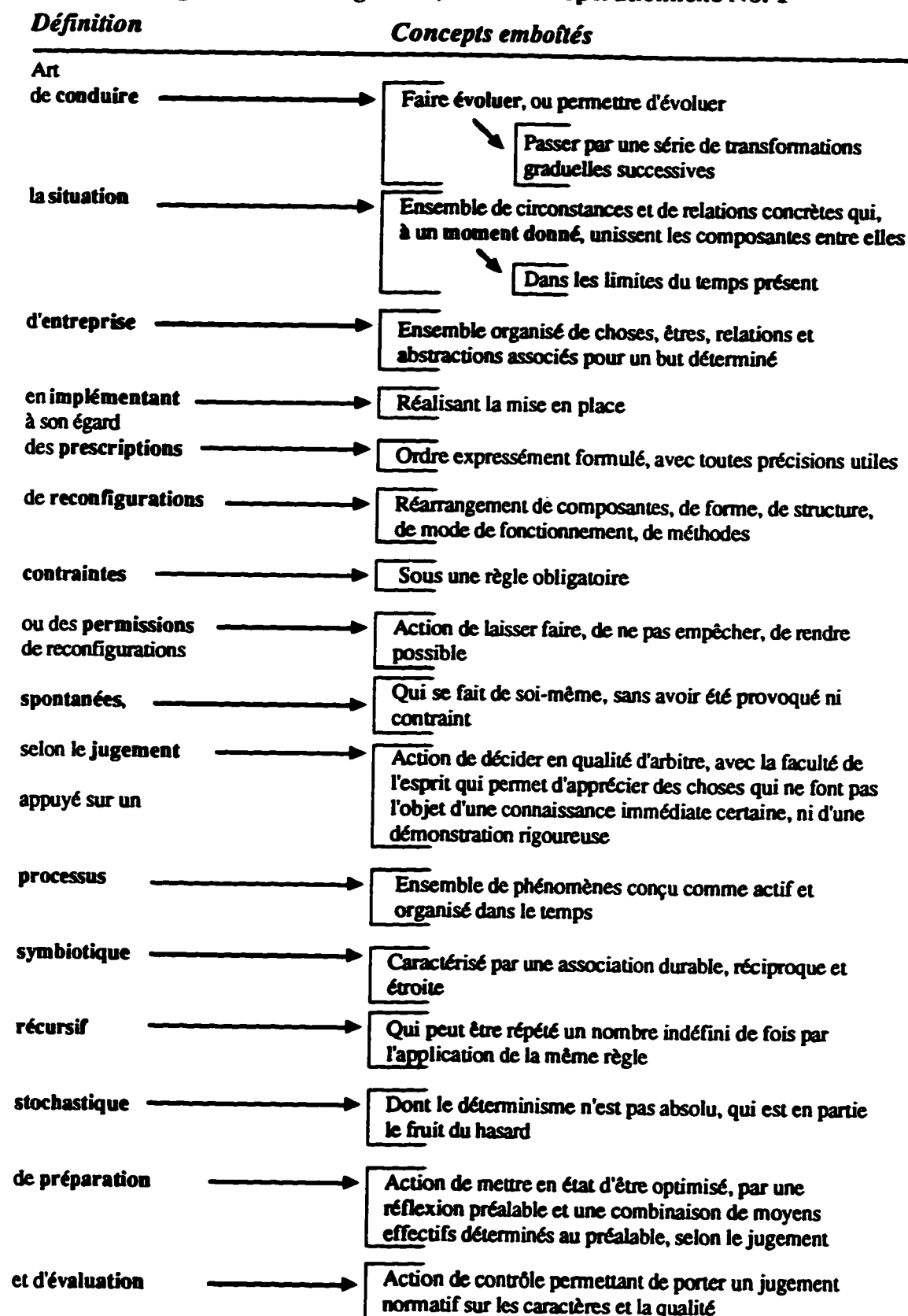


Nous représentons le processus symbiotique stochastique récursif par le réseau de la figure 9.7. On obtiendrait facilement consensus dans le milieu à l'effet qu'un tel processus symbiotique récursif à caractère stochastique est plus près de la réalité que le modèle cyclique linéaire traditionnel. Cela demeure néanmoins une hypothèse qui pourrait, le cas échéant, être vérifiée empiriquement. Nous recommandons alors d'utiliser la logique floue, qui se prêterait très bien à mesurer de tels phénomènes.

Nous complétons donc la définition du management comme suit:

MANAGEMENT n.m. ♦ Art de conduire la situation d'entreprise en implémentant à son égard des prescriptions de reconfigurations contraintes, ou des permissions de reconfigurations spontanées, selon le jugement appuyé sur un processus symbiotique stochastique récursif de préparation et d'évaluation.

Figure 9.8: Management, définition opérationnelle No. 1



La figure 9.8 présente cette définition de façon à mettre en évidence les concepts qui y sont emboîtés. Comme nous l'avons mentionné au sujet de la définition de la transdisciplinarité, la définition du management que nous obtenons ici n'est probablement pas la meilleure du point de vue de la rhétorique. Par exemple, elle se prêterait très mal à une utilisation dans un discours. Mais ce n'est pas là sa finalité; ce que nous voulons, c'est une définition opérationnelle. Nous allons maintenant vérifier si elle satisfait à ce dernier critère.

9.1.4 Épreuve de la définition de management

Une fois la définition formulée, nous ne pouvons pas la relâcher aussitôt, sans vérification, et essayer de la faire utiliser par les intervenants du milieu. Il faut l'éprouver de façon critique afin d'en évaluer la cohérence interne. Nous allons la soumettre à deux épreuves: 1^o le test du Code Logico-Sémantique de Définition; 2^o une évaluation par application à une situation de faits.

a) Test du Code Logico-Sémantique de Définition

Règle 1. La définition ne comporte pas d'ambiguïté de sens, puisque tous ses termes sont définis par des concepts emboîtés, eux-mêmes définis selon le langage ordinaire des locuteurs compétents. Au plan de la structure, la définition est un peu longue, mais se suit assez bien en logique syntaxique sous réserve de la lire avec un degré d'attention suffisant; mais comme nous l'avons mentionné, elle n'a pas besoin de concision ou de simplicité forcées car son usage prévu n'est pas rhétorique. Nous remarquons que le définiens contient 38 mots. En comparaison avec les définitions de stratégie que nous avons étudiées ci-devant, notre définition se place légèrement sous la moyenne puisque la moyenne échantillonnale était $\mu = 42.5$ mots, avec écart type de $\sigma_{n-1} = 22.1$ mots. L'intervalle de confiance au niveau .1 est de 35.1 à 49.9 mots³³⁶. On voit donc que la longueur de notre définition respecte les usages du milieu du management. Nous ne pouvons pas détecter de contraventions à la règle 1.

³³⁶ Ces valeurs font abstraction des trois observations erratiques (outliers). Avec l'échantillon total, on a les valeurs suivantes: $\mu = 49.4$; $\sigma = 38.3$; intervalle: [37.3 : 61.5]. Nous avons enlevé les erratiques parce qu'elles distordaient l'écart-type; notre définition serait en fait favorisée si nous laissions les erratiques; le test serait moins rigoureux.

Règle 2. Nous avons montré ci-devant comment la définition excluait les autres espèces de façons de conduire une entreprise. Ce definiens semble assez bien focalisé pour être convertible avec le definiendum. Dans le domaine, nous ne pouvons pas voir de polysémie créée par le definiens. Nous ne pouvons pas détecter de contraventions à la règle 2.

Règle 3. Le corollaire des explications données ci-devant, montrant l'exclusion des concepts parasites, est que le definiens n'apparaît comme ni trop large, ni trop étroit. En réexaminant la définition avec tous les exemples que nous avons identifiés ci-devant dans l'étude des 62 définitions (par exemple: organismes à but non lucratif), on ne peut pas voir que le definiens cerne du superflu ou laisse échapper de l'essentiel. Il n'y a pas de développement encyclopédique dans le definiens: le développement utile se retrouve dans les concepts emboîtés. Nous ne pouvons pas détecter de contraventions à la règle 3.

Règle 4. Le definiens ne comprend ni mots non-définis, ni synonymes du definiendum. Il n'y a pas de circularités de sens: les sens coulent en cascade vers des concepts de plus en plus généraux dans la chaîne d'emboîtements. Il n'y a pas de tautologie. Nous ne pouvons pas détecter de contraventions à la règle 4.

Règle 5. Le definiens est formulé positivement. Pas de contravention à cette règle.

Règle 6. Le definiens est formulé per genus et differentiam: genus = { art de conduire [...] spontanées, }; differentia = { [...] selon le jugement [...] évaluation. }. Les propriétés accidentelles comprises dans le definiens sont enchâssées dans le genus et la differentia, de telle sorte que leur effet potentiel d'exclusion d'éléments nécessaires est neutralisé. La differentia n'est pas formulée extensivement, n'est pas fondée sur l'étymologie, ni sur des synonymes ou antonymes, et n'est pas un simple renvoi. Nous ne pouvons pas détecter de contraventions à la règle 6.

Conclusion du test. La définition semble être conforme aux règles du Code Logico-Sémantique de Définition. Mais cette conformité, à elle-seule, ne garantit pas son caractère adéquat dans l'ensemble. Il faut aussi qu'elle soit en adéquation avec la réalité qu'elle veut définir.

b) Application à une situation de faits

Cette définition opérationnelle No. 1 serait testable au moyen d'une investigation empirique. Mais une telle investigation, quoique vraiment réalisable, demanderait des ressources substantielles dont nous n'avons pas la chance de disposer dans le cadre de la présente thèse. En effet, la situation de laboratoire qui permettrait de tester cette définition devrait mesurer uniquement les faits expérimentaux se produisant dans les limites du temps présent, et donc exclure toute notion de temporalité. Il faudrait établir le laboratoire dans une ferme de type équatoriale comme nous l'avons décrit ci-devant, ou une entreprise qui présente des caractéristiques similaires.

À cause de ces contraintes, nous sommes forcé de nous en remettre à notre expérience conceptuelle. Retournons aux conditions expérimentales No. 5. Le manager manage l'entreprise en détectant les changements stochastiques dans le continuum des situations d'entreprise (les status), et en agissant pour ramener les status à l'équilibre.

La notion de situation d'entreprise dans la définition correspond à la notion de status dans l'expérience. Le manager fait évoluer les status, ou leur permet d'évoluer, c'est-à-dire de passer par une série de transformations successives. Le manager a deux choix: ou il laisse s'écouler la trame du continuum (le management au degré zéro), ou il intervient dans la trame par des actes positifs de management. Ceci correspond dans la définition aux permissions et aux prescriptions de reconfigurations. Le manager agit sur les objets, les êtres et les réseaux abstraits: il reconfigure. Ces reconfigurations sont imposées lorsqu'il les contraint, ou naissent spontanément lorsqu'il laisse la trame s'écouler en manégeant au degré zéro.

Au tout début de l'expérience, le manager posait des actes sans réfléchir; il s'agissait alors de malfaçon. Il conduisait l'entreprise, mais ne la manageait pas: il malfaçonait l'entreprise. À partir de l'expérience No. 5, nous avons commencé à faire réfléchir le manager. Cette réflexion lui permettait de préparer les actions requises, d'évaluer les mouvements stochastiques des status et d'exercer son jugement. Tout ceci correspond au processus sur lequel s'appuie la conduite dans la définition.

Nous pouvons dégager trois conclusions de cette application. Tout d'abord, la définition sous étude est en état d'adéquation avec l'expérience conceptuelle, situation No. 5; il y a cohérence interne de la définition par rapport aux données expérimentales. Ensuite, tous

les éléments de la définition trouvent utilisation dans la situation expérimentale, et enfin il n'y a pas d'éléments manquants dans la définition, par rapport à la situation expérimentale. À cette étape, les deux modèles sont donc en parfaite cohérence l'un avec l'autre.

c) *Sommaire de l'évaluation de la définition du management*

Les quatre faits suivants ressortent de l'évaluation. Premièrement, la cohérence interne de la définition est établie par le respect intégral des règles du Code Logico-Sémantique de Définition. Deuxièmement, la définition est l'aboutissement d'un processus de traitement sémantique dont la rigueur est quasi-mathématique³³⁷. Troisièmement, le traitement sémantique est fondé sur les définitions et les chaînes de renvois prises directement dans les dictionnaires de langue généraux, non spécialisés. Quatrièmement, ces dictionnaires de langue présentent la réalité linguistique inaltérée des locuteurs compétents.

Dans la mesure où l'on accepte ces quatre faits, on déduira comme suit. La définition est profondément enracinée dans la réalité de l'essence du concept de management, tel qu'il est conçu par une population de locuteurs compétents. Les méthodes que nous avons employées peuvent faire l'objet de discussions épistémologiques, mais si l'on accepte ces méthodes, la définition devient alors virtuellement incontestable au plan formel. C'est ce type de fondement formel que nous recherchions lorsque nous avons évalué les définitions du domaine stratégique.

Deux autres faits ressortent aussi de l'évaluation. Cinquièmement, la cohérence interne de la définition est établie par son adéquation avec l'expérience conceptuelle. Sixièmement, la correspondance empirique de la définition avec le concept réel du management est établie par son adéquation avec l'expérience conceptuelle.

Dans la mesure où l'on accepte ces deux autres faits, on déduira comme suit. La définition « colle à la réalité », il n'y a pas de « trous » dans la définition. Elle accomplit son devoir opérationnel, qui est de définir en expliquant ce que c'est que du management, sans créer des exceptions ou des vides. Elle ne rajoute pas de superflu ni n'enlève de l'essentiel. Ici aussi, les méthodes que nous avons employées peuvent faire l'objet de discussions épistémologiques. Mais si l'on accepte les méthodes, la définition devient alors

³³⁷ En fait, le processus est *purement* mathématique: c'est de la logique floue.

indiscutable au plan du contenu. C'est ce type d'adéquation de contenu (le *fit* entre l'abstrait et le concret) que nous recherchions dans les définitions stratégiques.

9.1.5 Conclusion sur la définition de management

Sous réserve que nous acceptions les méthodes employées, la définition a une validité assez élevée pour soutenir l'usage que nous voulons faire dans le cadre de la présente thèse. La question devient alors: les méthodes sont-elles bonnes?

Supposons que les méthodes ne soient pas bonnes. Il y a d'autres définitions en circulation; il y a donc d'autres méthodes pour arriver à ces définitions-là. Quelles sont-elles? Des sondages statistiques? Non, car ça prend quelque chose à tester au préalable; on ne peut pas générer une définition avec un sondage. Un *focus-group* d'experts? Cela permettrait de recueillir des définitions déjà en circulation, mais ce n'est pas ce que nous cherchons: nous cherchons la méthode qui a servi à générer les définitions. Nous n'avons rien trouvé non plus dans la littérature académique en management au sujet des méthodes de formulation de définitions. En toute probabilité, les experts émettent les définitions de façon intuitive, en s'appuyant sur leur expérience et leur jugement, donc sur des connaissances delta.

Alors si les méthodes que nous avons utilisées ici ne sont pas bonnes, l'alternative est d'émettre une définition intuitive. Il faut donc maintenant savoir si l'intuition pure est une meilleure méthode que les combinaisons transdisciplinaires présentées ici; nous pensons que non. La définition du management qui résulte ici doit être au moins aussi bonne qu'une définition purement intuitive, *ceteris paribus*.

Mais si les méthodes utilisées ici sont bonnes, alors cela renforce d'autant plus la validité des définitions résultantes. C'est ce que nous croyons: ces méthodes sont valables, ont été validées dans d'autres domaines, et il nous est loisible d'y avoir recours en vertu de la transdisciplinarité du management. Nous allons donc accepter cette définition du management, et poursuivre notre architectonique du management stratégique.

9.2 Architectonique du management transdisciplinaire

Dans la présente section, nous allons synthétiser la définition du management transdisciplinaire, développée plus tôt, avec la définition du management que nous venons de développer. Tout d'abord, nous mettrons la transdisciplinarité en lumière avec les expériences conceptuelles. Ensuite, nous ferons la synthèse formelle. Enfin, nous ajusterons la définition pour la notion de temporalité du temps présent.

9.2.1 Expériences conceptuelles No. 6 et 7

Replongeons-nous dans le laboratoire; l'expérience se trouve dans les conditions No. 5. Le manager est un maître dans l'art de conduire la situation d'entreprise: il réussit toujours, grâce à ses combinaisons stochastiques d'actes de management, à rééquilibrer l'entreprise. Regardons comment il s'y prend. Si l'on observe chacune de ses actions, on peut les transposer dans le réseau du processus du management illustré à la figure 9.7. Observons une certaine tranche séquentielle dans son ordre stochastique naturel.

Le manager évalue la production de la dernière période de 4 heures; il prépare une rencontre de comptabilité pour le lendemain; il évalue cette préparation; pendant ce temps, la trame de degré zéro se déroule sous ses yeux et il implémente une permission continue de reconfiguration spontanée; il prépare son intervention au sujet de la production; il implémente une reconfiguration en stoppant l'employé w pour prendre des nouvelles de son épouse et de ses enfants; il disjoint la discussion avec w , alors la trame de degré zéro reprend le premier plan, sous permission continue du manager; il effectue la préparation suivante: il ferme mentalement le dossier « préparation » de la remotivation de w et ouvre un dossier « évaluation » de la remotivation de w ; il implémente une reconfiguration: téléphoner au gérant de production et lui commander une analyse d'impact opérationnel verbale de la production de la dernière période de 4 heures; etc.

Cette tranche d'actes de management est composée de la séquence d'opérations de préparation p , d'implémentation i , et d'évaluation e suivante: $e-p-e-p-i-i-p-i$. Si l'on trace cette séquence sur le diagramme de la figure 9.7, on voit que le processus se déroule dans le réseau de façon stochastique, et non pas de façon ordonnée. Le processus est aussi symbiotique parce que nous ne pouvons pas clairement déterminer les frontières entre certaines opérations, d'une part, et que certaines opérations sont simultanées, d'autre part.

Par exemple, lorsque le manager se repositionne mentalement après avoir parlé à *w*, où est la frontière entre la préparation et l'évaluation? Difficile à établir. Ensuite, pendant toute autre évaluation et préparation, l'implémentation du degré zéro est coexistante simultanément, tant dans la réalité objective que dans la conscience active du manager.

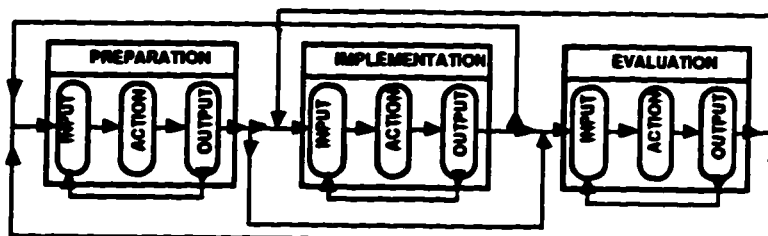
Le processus est aussi récursif. Il est récursif selon une fonction fondamentale complexe, que nous n'essaierons pas de préciser ici, une fonction déterminée, dont l'une des variables est stochastique. Demandons au manager si son management est « toujours la même chose ». Il nous répond: « dans le fond, c'est toujours pareil; mais à chaque jour, il y a toujours quelque chose de nouveau qui fait que c'est intéressant ». Il vient de nous répondre que le processus est une fonction déterminée, avec une variable stochastique.

Maintenant, supposons que nous cherchions, à travers un enregistrement de la séquence continue des opérations pendant une période, des réoccurrences de la séquence partielle que nous venons d'étudier. Nous en trouverions certainement plusieurs. Plaçons toutes ces séquences identiques sur des vitres, superposons-les toutes et regardons à travers le paquet par transparence. On voit deux choses: premièrement, la séquence des opérations est partout identique; cela donne un dessin très net de la séquence et de son plan particulier en réseau: *e-p-e-p-i-i-p-i-*. Mais il y a quelque chose d'obscur dans le paquet: un autre réseau qui relie toutes les séquences entre elles et qui nous apparaît comme une toile d'araignée enchevêtrée. Quel est ce nouveau réseau?

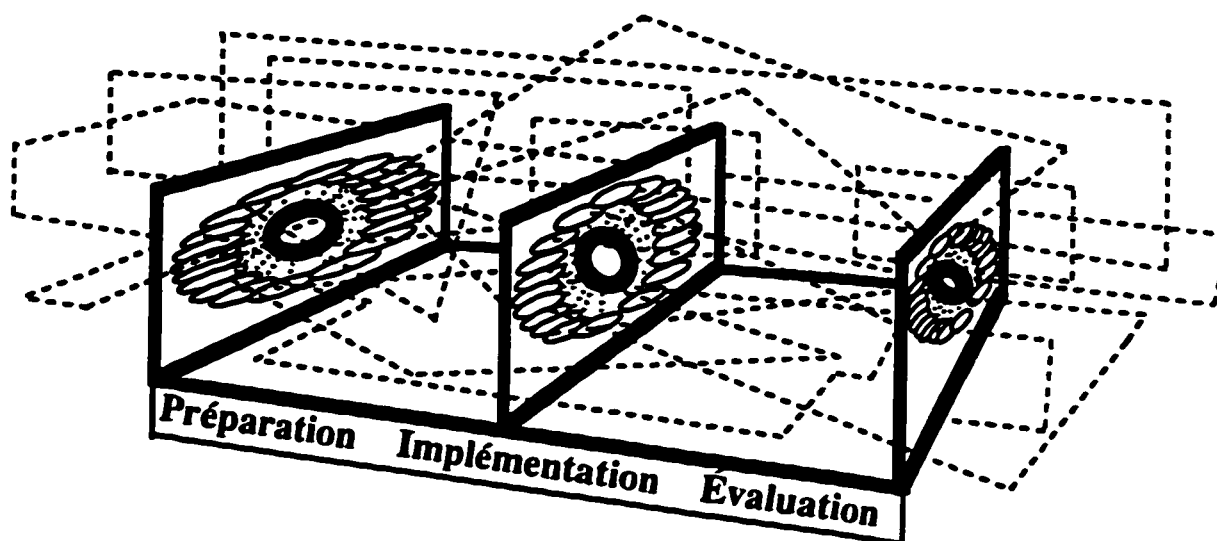
Il s'agit de la transdisciplinarité. En effet, dans la séquence initiale, la suite *e-p-e-p-i-i-p-i-* était en correspondance avec une séquence transdisciplinaire de gestion des opérations / comptabilité / évaluation du rendement / gestion des opérations / psychologie du travail / direction générale /. Or, parmi toutes les autres séquences ayant les suites *e-p-e-p-i-i-p-i-*, aucune n'a la même séquence de transdisciplinarité. Si l'on intervertissait l'expérience, et qu'on obtenait des séquences de transdisciplinarité identiques, alors on aurait le même enchevêtrement, mais cette fois dans le premier réseau. Il est quand même concevable qu'il y ait quelques séquences totalement identiques au plan des deux systèmes de variables; mais alors la variable de temporalité viendrait les distinguer. Des séquences parfaitement identiques ne seraient possibles que dans des entreprises distinctes.

Figure 9.9
Vue du management Transdisciplinaire
et de son réseau Symbiotique Stochastique Récursif

A. Le réseau du processus du management



B. Le réseau du processus du management transdisciplinaire



Nous avons montré ci-devant que la transdisciplinarité était inhérente au management. À cette étape-ci, nous l'intégrons à la nouvelle définition du management. Ceci donne la représentation schématique à la figure 9.9. À nouveau, il faut souligner que jusqu'à présent il n'y a aucune notion de temps futur dans le modèle; tout se passe in præsenti. Nous allons maintenant retourner au système définitoire pour y intégrer la transdisciplinarité.

9.2.2 Synthèse du management transdisciplinaire

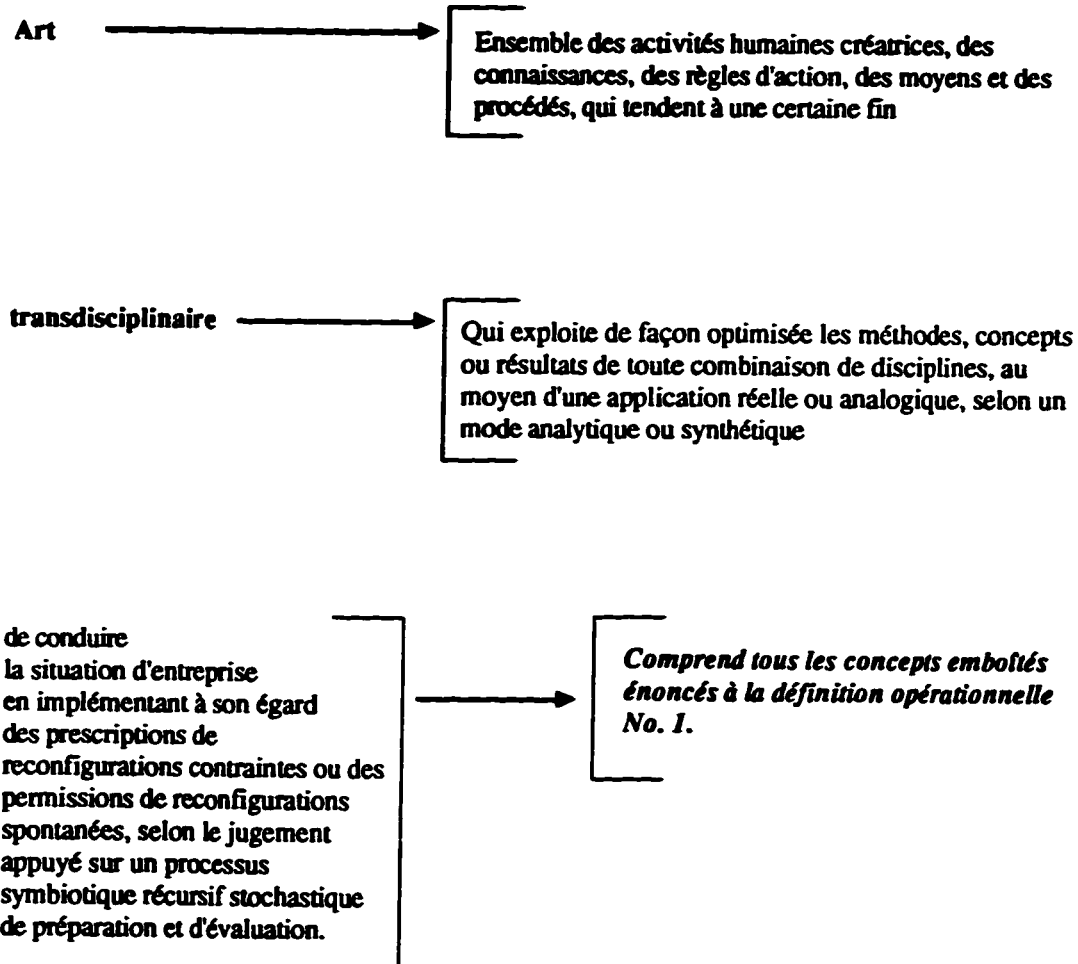
Nous avons maintenant deux définitions distinctes à synthétiser, celle du management, et la définition du management transdisciplinaire que nous avons déjà élaborée. Ces deux définitions sont formulées per genus et differentiam, alors leur synthèse pourra se réaliser relativement facilement au moyen de l'algèbre sémantique.

Quel est le genus de ces deux definiendum? C'est un « art ... de faire quelque chose [...] ». Tournons différemment la définition de management transdisciplinaire en conservant l'équivalence: « art d'atteindre un résultat managériel en exploitant les méthodes, concepts, [etc.] ». On a maintenant un genus de forme identique à « art de conduire la situation d'entreprise en implémentant des reconfigurations [etc.] ». Or, il y a clairement au moins une des deux inclusions suivantes qui est vraie, et probablement les deux: *atteindre un résultat managériel* $\in$ *conduire la situation d'entreprise*, et *conduire la situation d'entreprise* $\in$ *atteindre un résultat managériel*; On peut alors poser l'équivalence *atteindre un résultat managériel* $\equiv$ *conduire la situation d'entreprise*. Alors les deux definiendum ont un genus équivalent et peuvent être directement fusionnés à ce niveau; or, nous avons dit que le management est par nature transdisciplinaire, et non pas l'inverse; donc c'est la transdisciplinarité qui s'emboîtera dans le management, comme suit: *management = art transdisciplinaire de conduire la situation d'entreprise* [...].

La figure 9.10 montre la nouvelle définition résultante avec les nouveaux emboîtements. Cette définition opérationnelle No. 2 conserve la totalité des concepts emboîtés dans la définition opérationnelle No. 1. Qu'est-ce que le management? C'est « l'art de conduire la situation d'entreprise, [...] ». N'importe quel art de conduire? Non: « l'art *transdisciplinaire* de conduire l'entreprise », c'est-à-dire « en implémentant des reconfigurations [...] selon le jugement appuyé sur un processus [...] », le tout, pas n'importe comment: « *en exploitant toute combinaison de méthodes* [...] », c'est-à-dire pas seulement à l'aide d'une ou de quelques disciplines.

Figure 9.10
Management: Définition opérationnelle No. 2

Définition **Concepts emboîtés**



9.2.3 Expérience conceptuelle No. 8

Reprenons l'expérience à partir des conditions expérimentales No. 7. Le manager manage in præsentem tempus. Nous avons vu plus tôt que les status se succèdent dans un continuum et que l'ouvrage du manager est de poser les actes requis pour rééquilibrer les status. Observons le manager et enregistrons son état de conscience. Il existe, dans sa conscience, un certain status spécifique qui est le modèle de l'état d'équilibre à atteindre. C'est ce status que le manager vise constamment et cherche continuellement à recréer par

ses actes de management. C'est de ce status-type que les status réels successifs s'écartent toujours de façon stochastique.

Dans quel temps ce status-type est-il situé? Dans le présent, puisque nous n'avons pas encore de futur dans le modèle. Alors, que fait le manager? Il manage les successions stochastiques de status, en vue de les amener toujours vers le status-type. Tous les status sont dans le temps présent.

Faisons maintenant apparaître tous les status successifs du continuum, de façon à les voir tous disposés à la manière des livres juxtaposés sur une étagère de bibliothèque. Le manager peut-il reconfigurer un status de façon directe, de sorte que ce status corresponde à un autre status situé, disons, 20 ou 1000 status plus loin dans le continuum? Non, le manager doit nécessairement passer par tous les status intermédiaires avant d'arriver à un autre status éloigné. Il n'a pas d'autre choix que de faire évoluer les status un par un. Il ne peut ni sauter par dessus des status, ni aller changer des status ailleurs que dans le temps présent.

9.2.4 Révisions à la définition opérationnelle du management

Donc, quand nous disons « le manager manage », est-il possible que ce soit autrement que in præsentem tempus? Non; il n'y a aucun autre choix possible. Par conséquent, nous pouvons emboîter cette notion dans le management, puisqu'il s'agit d'une constante. La définition opérationnelle No. 1 reconnaît cette notion déjà emboîtée dans le terme « situation ». Nous n'avons qu'à ajouter l'idée d'exclusivité pour rendre compte du fait qu'il est impossible de faire autrement: « exclusivement dans les limites du temps présent ». Cette idée deviendra alors une partie de la définition opérationnelle No. 2.

9.3 Architectonique du management tactique et stratégique

Notre propos est maintenant d'architecturer des définitions de management tactique et de management stratégique. Pour faire cette architectonique, nous allons procéder comme suit. Il sera nécessaire de construire les deux définitions plus ou moins simultanément, ce qui implique que nous allons passer de l'une à l'autre, en comparaison, avant d'arriver à une solution finale. Voici les étapes que nous allons suivre:

1. Les expériences 9,10 et 11 vont faire apparaître le management tactique.
2. Nous reverrons la distinction dichotomique opérationnel - stratégique, telle que proposée par l'académie. Nous reverrons aussi les opinions de l'académie par rapport à l'usage des conceptions militaires de stratégie.
3. Nous ferons l'ébauche de la définition du management tactique. Nous verrons que le management tactique se fonde sur un modèle probabiliste combinant les variations stochastique du temps présent et les variations cycliques du futur. En outre, la définition « tactique » est plus proche du concept recherché que « opérationnel »; cependant, la définition générale est trop large.
4. L'expérience No. 12 fera apparaître le management stratégique.
5. Nous ferons l'ébauche de la définition du management stratégique. On verra 3 différences entre le stratégique et le tactique. Le stratégique est fondé sur un modèle possibiliste. Ensuite, il est le seul à faire usage de la planification. Enfin, l'horizon temporel du stratégique est plus long.
6. Nous terminerons par la formulation finale des deux définitions.

9.3.1 Expériences conceptuelles No. 9, 10 et 11

Continuons les expériences. Les conditions expérimentales comprennent toujours le « convoyeur » qui glisse sous l'entreprise, en apportant du néant en provenance du futur. Ces conditions expérimentales reflètent une certaine classe d'entreprises que nous avons décrite plus haut: par exemple, une ferme familiale isolée dans un environnement équatorial. Maintenant, prenons l'entreprise et transportons-la en un endroit où il y a des saisons. Un exemple pourrait être une ferme du Québec rural de 1930 ou encore dans une coopérative locale de production et de consommation, organisée selon les principes des coopératives de Mondragon, à n'importe quelle époque.

En ajoutant les saisons, les conditions expérimentales doivent être modifiées. Le convoyeur n'apporte plus du néant, mais apporte plutôt des cycles environnementaux

réguliers, déterminés par le mouvement des astres. Il apporte ces cycles de façon répétitive, constante, selon une séquence simple et invariable, et dont les mesures temporelles sont toujours rigoureusement identiques. Quel est le plus long de ces cycles invariables? C'est le cycle saisonnier, 4 saisons, une année.³³⁸ Tous les autres cycles invariables sont inclus dans cette période.

Que fait le manager lorsque de tels cycles sont apportés à l'entreprise? Il en observe les effets et intègre cela dans son processus récursif d'évaluation et de préparation. Mais ces cycles sont toujours rigoureusement identiques, alors le manager - présumé compétent - en connaît parfaitement les effets sur l'entreprise. Faisons une expérience illustrative: la venue de l'hiver, dont le *timing* et les effets sont parfaitement connus par le manager.

Positionnons-nous au status Sp_0 au solstice d'été. Nous venons tout juste de transporter l'entreprise de ses conditions expérimentales précédentes, c'est-à-dire sans saisons; l'entreprise est maintenant dans son nouvel environnement en plein été, mais l'hiver arrivera du futur dans 6 mois. Le manager manage présentement l'entreprise, avec pour modèle un status-type du temps présent. Peut-il continuer à manager de cette façon alors qu'il sait que des conditions externes différentes sont en route vers l'entreprise en provenance du futur? La réponse n'est pas nécessairement évidente. Voici comment le manager réfléchira sur la situation.

- 1 Étant donné un status present adéquat;
- 2 Cette adéquation a lieu entre le status et les conditions externes présentes;
- 3 Étant posées des conditions différentes dans le futur, l'adéquation se maintiendrait-elle, ou disparaîtrait-elle?
- 4 Si le manager juge que l'adéquation de maintiendra, il managera vers un status-type du présent;
- 5 S'il juge que l'adéquation ne se maintiendra pas,
 - a. il déterminera un status futur en adéquation avec les conditions externes futures;
 - b. il managera l'entreprise vers le status-type du futur.

338 Nous faisons abstraction des ondes longues de Kondratieff, parce que leur durée demeure encore trop indéterminée à ce jour. Voir BERRY, B.; KIM, H.; KIM, H-M; *Are Long Waves Driven By Technological Transformations ?*, *Technological Forecasting and Social Change*, 44 (1993) 111.

Voyons une application. Le status est toujours adéquat et l'entreprise se trouve en plein été. Cependant, le manager connaît les conditions externes futuro tempore qui s'approchent en provenance du futur. Ce sont des conditions hivernales. L'adéquation du status avec les conditions externes se maintiendra-t-elle? Non. Il faut déterminer un status futur adéquat. Par exemple, le status futur devrait comprendre des réserves de nourriture, des abris pour les animaux d'élevage, etc. Maintenant, l'objectif du manager est de faire coïncider la réalisation du status adéquat avec l'arrivée des conditions externes nouvelles. Pour y arriver, le manager ne managera plus vers le status présent, mais plutôt vers le status futur. Le manager déséquilibrera l'entreprise afin de s'éloigner de l'équilibre du status du présent, et de guider le continuum vers le nouveau status du futur.

Ce management-là, fonction des cycles temporels et saisonniers, se produit toujours en fonction d'une période future allant de quelques jours - disons une semaine - à quatre saisons, c'est-à-dire un an. Que ce soit pour n'importe quelle période faisant partie de ces cycles, et pour n'importe quel événement régulier, fonction de ces cycles, le processus de management est rigoureusement identique.

9.3.2 Distinction dichotomique opérationnel - stratégique

La plupart des experts en management s'entendent pour faire une distinction très nette entre ce qu'ils appellent du management opérationnel et du management stratégique. Martinet (1990) parle de deux modes fondamentaux de management:

la gestion stratégique, qui obéit à une logique de positionnement et d'innovation, de façonnement des règles du jeu, d'allocation de ressources-clés [et] *la gestion courante ou « opérationnelle »* qui relève plutôt d'une logique d'optimisation, d'amélioration du fonctionnement à l'intérieur des règles du jeu, d'actions quotidiennes³³⁹. (l'auteur souligne)

Baetz et al. parlent de deux types de turnaround:

A turnaround can take several forms. It can be strategic if the business needs to be redefined because of changing markets and products. [...] An operational turnaround involves changing a business's operations, which could include cost cutting, revenue generating, and asset reduction.³⁴⁰

339 MARTINET (1990) p. 16-17.
340 BAETZ (1993) p. 210.

Côté & 14 (1995) confondent quelque peu l'implémentation de la stratégie avec le management opérationnel:

Le premier niveau correspond à la phase de formulation de la stratégie; le second niveau correspond à la phase d'implantation de la stratégie; le troisième niveau correspond aux plans et programmes d'action opérationnels qui rendent possible la mise en oeuvre de la stratégie.³⁴¹

Nous ne ferons pas l'analyse de ces trois extraits, mais nous nous distançons résolument du contenu substantif de ceux-ci pour exactement les mêmes raisons que celles que nous avons illustrées lors de l'analyse des 62 définitions: il y a des problèmes d'intégrité au niveau de l'essence des concepts.³⁴² Cependant, nous conservons une notion de ces trois extraits: la dichotomie entre les deux domaines appelés stratégique et opérationnel. Nous pouvons conserver cette notion pour quatre raisons: elle est explicitement et implicitement approuvée par l'académie; elle est cohérente avec notre modèle; elle est reconnue explicitement par l'ancêtre de la stratégie d'entreprise: la stratégie militaire.

En ce qui concerne les références au domaine militaire en management stratégique, il y a deux écoles de pensée. Tout d'abord, il y a ceux qui cherchent à distancer le management de la théorie militaire. Par exemple, Mintzberg est d'avis que:

In the planning literature there is a long tradition, inherited from the military, of distinguishing strategies from tactics. [...] Care must therefore be taken not to leap into labelling things as intrinsically tactical or strategic. [...] Thus, the term tactical will not be used in this book, while strategic will be used as an adjective to mean relatively consequential, in patterns after actions are taken as well as in intentions that precede them.³⁴³

Mintzberg est du même avis depuis 1987 à l'effet que le terme *tactical* ne devrait pas être employé en management:

As the word has been handed down from the military, "strategy" refers to the important things, "tactics" to the details [...] Thus there is good reason to drop the word "tactics" altogether and simply refer to issues as more or less "strategic".³⁴⁴

Nous nous distançons également de Mintzberg sur les trois points suivants: sa définition de *tactics*; son avis au sujet de l'utilité de la dichotomie tactique/stratégique; sa définition

341 COTÉ & 14 (1995) p. 141.

342 Les défauts d'intégrité de ces trois passages doivent sans doute être maintenant évidents pour les lecteurs qui ont suivi l'analyse précédente et qui partagent notre avis à ce sujet.

343 MINTZBERG (1994), p. 26-7.

344 MINTZBERG (1987), p. 14.

de l'adjectif stratégique. Contrairement à son avis, nous allons plutôt mettre à profit cette dichotomie stratégique/tactique.

La deuxième école de pensée est celle qui cherche à concilier le plus possible le management avec la doctrine militaire. Par exemple, Ohmae:

In business as on the battlefield, the object of strategy is to bring about the conditions most favorable to one's own side, judging precisely the right moment to attack or withdraw and always assessing the limits of compromise correctly. [...] It should be clear now, I hope, why I have chosen to compare business strategy with military science. There is important common ground between the task of the military strategist on the one hand and the key strategic activities of middle and top management on the other.³⁴⁵

Ensuite, « En interrogeant le matériel militaro-politique, B. Nadoulek a récemment dégagé [1988] trois idéal-types fort intéressants pour la stratégie d'entreprise ».³⁴⁶ Il s'agit des conflits bipolaire, multipolaire et autocentrés, dont les buts sont respectivement la victoire décisive, l'avantage relatif et la victoire par surprise, selon les règles de la guerre totale, la guerre illimitée et la guerre éclair.

Nous prenons certaines distances prudentes par rapport à cette seconde école de pensée. Cette vision du management par analogie directe à un conflit à plusieurs acteurs n'est pas applicable dans tous les cas, et notamment dans le secteur à but non lucratif, où pourtant la littérature a clairement montré qu'on pratique le management stratégique. Dans certains cas, par contre, les analogies directes avec le domaine militaire peuvent être utiles. Ce pourrait être le cas par exemple dans un oligopole purement commercial sans barrières à l'entrée, où les notions de stratégies militaires pourraient trouver une application directe en vertu de la transdisciplinarité du management. Un autre cas d'utilité est celui où nous voulons utiliser la dichotomie stratégique/tactique parce qu'elle représente bien une certaine réalité qui existe dans les entreprises.

9.3.3 Ébauche d'une définition du management tactique

Ce tableau de fond maintenant brossé, commençons l'élaboration de notre définition du management tactique (opérationnel). L'objet dont nous cherchons la définition est le

³⁴⁵ OHMAE, Kenichi, *The Mind of the Strategist, Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin, Middlesex, 1984, p. 13, 81.
³⁴⁶ MARTINET & 4 (1990), p. 223-4.

suivant: le management qui vise à reconfigurer l'entreprise en vue de l'un ou l'autre status-type, le status *præsenti tempore*, ou un status *futuro tempore*. Nous disons qu'il n'y a pas de différences entre ces deux modes de configuration de l'entreprise. L'ouvrage du manager est exactement le même dans les deux cas. Il détermine, par réflexion, le status qui sera requis *futuro tempore*, compare ce status avec le status *præsens*, et *trace en imagination le parcours que le continuum doit emprunter pour atteindre le status futurum*.

Lorsque le manager détermine par réflexion le status futur requis, il se fonde sur un système probabiliste. Un tel système est basé sur des patterns d'événements qui sont reproductibles.

Tout d'abord, les déviations stochastiques des status dans le domaine *præsenti tempore* sont probabilistes. À mesure que l'on accumule les données brutes de déviations, on cerne la variable stochastique de plus en plus précisément jusqu'à obtenir une distribution de probabilités certaine, avec variance certaine. Nous présumons un manager compétent qui a accumulé des données brutes suffisantes pour élaborer des modèles simples de distributions probabilistes pour les paramètres de son status-type³⁴⁷.

Ensuite, les ensembles de conditions externes qui frappent l'entreprise agissent de façon probabiliste elles aussi. Encore une fois, le manager dispose de modèles simples de distributions de probabilités pour les patterns de ces conditions, de même que leurs paramètres³⁴⁸.

Troisièmement, la combinaison des deux premiers modèles probabilistes donne un modèle de probabilités conjointes qu'on peut représenter par un arbre de probabilités. Cet arbre comprend notamment les effets des conditions externes sur l'entreprise³⁴⁹.

Ce modèle probabiliste conjoint constitue, dans la terminologie du manager sur le terrain, ce qu'on appelle le « day-to-day management » - le management ordinaire, quotidien, ou encore le management opérationnel. Mais ces deux appellations réfèrent toutes deux un peu plus à un des deux modèles qu'à l'autre. Pour notre définition, nous cherchons à

347 N'importe quel manager compétent connaît parfaitement, au moins intuitivement, la distribution de probabilités du nombre d'heures-personnes requises pour la production, les coûts fixes, le niveau quotidien des ventes, etc.

348 Arrivée des saisons, périodes de taxation, variations de la demande, etc.

349 Variations saisonnières du niveau des ventes, variations d'inventaires, fluctuations de cash-flow, vacances annuelles des employés, etc.

synthétiser ce qui est identique en essence; ces deux modèles sont essentiellement identiques, c'est pourquoi il est préférable d'avoir un seul terme pour les deux. Voyons la définition de « tactique »:

TACTIQUE *n.f.* (1788) I ♦ 2^o Ensemble des moyens coordonnés que l'on emploie pour parvenir à un résultat. *Tactique et stratégie.* II *adj.* ♦ 2^o (XXe) Qui concerne la manière d'utiliser des moyens pour arriver à ses fins. *Un plan tactique d'ensemble. Faire preuve d'habileté tactique.*

TACTICIEN -IENNE *n.* (1758) ♦ 2^o Personne qui a l'art de la tactique, qui met en oeuvre les bons moyens pour arriver à un résultat. *C'est un bon tacticien dans les négociations.*

Ces définitions sont adéquates pour décrire le concept; il n'y a pas de contradiction; ça ne réfère pas à du militaire; les termes différencient de « stratégique » selon la dichotomie que nous voulons respecter. Voyons maintenant si « opérationnel » est mieux:

OPÉRATIONNEL *adj.* (1964) ♦ 2^o Relatif aux opérations militaires, aux aspects de la stratégie qui concernent les opérations, les combats.

Opérationnel réfère explicitement à du militaire et à du stratégique. Ce n'est pas ça que nous recherchons ici, sous peine de défaut d'intégrité par ajout de superflu dans l'essence du concept. *Opérationnel* est donc moins bon pour nos fins.

Mais *tactique*, tel que défini ci-haut, est un peu trop général: « pour parvenir à un résultat ». Quel résultat? Dans notre cas, c'est soit le status *præsens*, soit le status *futurum*. Il faut que cette notion soit emboîtée ici si nous voulons bien cerner le concept. De plus, nous voulons emboîter la dichotomie tactique / stratégique dans cette définition. Suspendons notre jugement pour l'instant et allons voir du côté de la stratégie.

9.3.4 *Expérience conceptuelle No. 12*

Reprenons l'expérience au dernier point: le manager manage tactiquement. Il conduit le continuum en reconfigurant les status successifs, tantôt en les faisant se conformer au status-type du présent, tantôt en les faisant aller rejoindre un autre status-type du futur,

conforme à des conditions externes différentes localisées dans le futur, en s'assurant qu'il y ait coïncidence entre l'atteinte du status et l'arrivée des conditions externes nouvelles en provenance du futur. Toutes ces activités de management sont fondées sur un modèle probabiliste: le manager connaît avec exactitude la distribution de probabilités de tous ces événements.

Maintenant, il y a d'autres événements qui arrivent du futur en sus des cycles répétitifs. Ces autres événements sont non-répétitifs. Le manager sait qu'ils sont non-répétitifs par deux faits: ou bien l'événement est unique et tout à fait nouveau dans sa base de données, ou bien il n'est pas nouveau, mais se produit de façon aléatoire. Le phénomène est aléatoire, non pas stochastique, parce que le manager n'a pas encore de données suffisantes pour en établir une fonction déterminée, même avec composante stochastique.

Un exemple de ces phénomènes uniques: la libéralisation économique de l'URSS. Un exemple de phénomènes aléatoires: le goût actuel des adolescents pour des vêtements d'un certain type qui était en vogue à la fin de la décennie '70. Quand ce phénomène se reproduira-t-il? Nul ne le sait; il est aléatoire.

Le manager a un seul problème avec ce groupe d'événements: la contrainte qui l'empêche de sauter par dessus les status. Il doit obligatoirement passer à travers tous les status successifs du continuum et, pendant ce temps, les phénomènes arrivent en provenance du futur. Or, le manager est aveugle en direction du futur; par contre, il a une vision parfaite du temps présent et du passé. Donc, les phénomènes uniques ou aléatoires arrivant du futur frappent une entreprise aveugle, qui ne les voit pas venir. Si le manager pouvait reconfigurer l'entreprise instantanément, il le ferait, et ainsi il harmoniserait le status avec le nouvel ensemble de conditions externes. Mais il ne le peut pas. Alors, s'il y a une trop grande inadéquation, le choc est mortel et l'entreprise périt.

Ce n'est pas la même chose dans le cas des ensembles de conditions cycliques: bien que le manager ne les voie pas venir non plus, il sait qu'ils s'en viennent selon le modèle probabiliste. Alors il reconfigure à l'avance, et les nouvelles conditions surgissent du futur pour ne trouver qu'un status adéquat, alors il n'y a pas de choc. Mais dans le cas des conditions non-cycliques, cette méthode ne marche pas parce que le manager n'a pas de modèle probabiliste pour prédire leur arrivée.

Le manager doit donc utiliser un modèle possibiliste. Le manager réfléchit comme suit: étant donné sa base de données, est-il possible que les conditions externes du temps présent E_p évoluent selon tel *scénario*, de telle sorte que les conditions externes futures E_{f_1} se réalisent ? Non ? Alors on abandonne ce scénario là. Oui ? Alors on garde le scénario et on continue le processus. Est-il possible que E_p évoluent selon tel autre *scénario*, de sorte que se réalisent E_{f_2} ? Le manager poursuit ainsi de suite jusqu'à ce qu'il ait un groupe de scénarios, assortis d'un groupe d'ensembles de conditions futures E_{f_n} .

Ensuite, il assigne lui-même une valeur de possibilité subjective intuitive entre 0 et 1 à chacun de ces scénarios. Il sélectionne celui qui a la plus haute valeur de possibilité. Puis il détermine quel status futur S_f est requis pour absorber le choc de l'ensemble de conditions futures E_{f_n} qui, selon lui, s'en vient du futur. Enfin, il établit la suite de status S_{p_n} requise pour passer du status *præsens* au status *futurum*. Cette suite de status constitue un autre scénario. Le manager peut développer plusieurs de ces scénarios. Il implémente ensuite les reconfigurations.

9.3.5 Ébauche d'une définition du management stratégique

Quelles sont les similitudes entre le management que nous avons vu à la dernière expérience et le management tactique que nous avons décrit plus tôt ? Le manager manage toujours *præsens* *tempus*, il conduit toujours le continuum de status successifs, avec pour objectif un certain status-type à atteindre. Mais il s'agit ici d'une troisième version d'un status-type que le manager détermine de façon différente.

Voyons maintenant les différences entre ce management et le management tactique. Une première différence est le fait que les changements anticipés ne sont pas de nature probabiliste; ils sont uniques ou aléatoires; le manager doit donc utiliser un modèle possibiliste. Deuxièmement, la façon de déterminer le status-type à atteindre est différente: il n'y a pas de planification dans le management tactique. Une troisième différence est la distance temporelle qui sépare les événements à anticiper et le temps présent. Examinons ces différences une par une.

Le fait que les événements sont uniques³⁵⁰ ou aléatoires³⁵¹ implique nécessairement l'absence d'un modèle probabiliste.³⁵² On doit noter qu'il ne peut s'agir non plus d'un modèle probabiliste avec « estimation subjective » des probabilités, par définition encore. On doit donc recourir à la théorie des possibilités, branche de la logique floue. La théorie des possibilités constitue

une méthode pour formaliser des incertitudes de nature non probabiliste sur des événements, c'est-à-dire un moyen de dire dans quelle mesure la réalisation d'un événement est possible et dans quelle mesure on en est certain, sans toutefois avoir à sa disposition l'évaluation de la probabilité de cette réalisation, par exemple parce qu'on ne connaît pas d'événement analogue auquel se référer. [...] Les mesures de possibilité, comme de nécessité, constituent des moyens de représentation d'incertitude, comme les mesures de probabilité. Leurs propriétés en sont différentes, mais elles leur sont cependant comparables. De même, les propriétés des distributions de possibilité peuvent être comparées à celles des distributions de probabilité.³⁵³

Même si cette théorie des possibilités n'a été introduite qu'en 1978, elle trouve ses fondements dans la logique floue qui, elle-même, remonte aux débuts des années '60. Déjà à cette époque la distinction entre probabilité et possibilité existait de façon confuse dans la théorie militaro-politique de la stratégie:

Un autre facteur important dans l'élaboration du concept stratégique doit être souligné, celui de la variabilité des moyens et du milieu. [...] Il en résulte que le stratège ne peut s'appuyer sûrement sur aucun précédent et qu'il ne peut disposer d'aucune unité de mesure stable. Les calculs doivent apprécier constamment la valeur de la réalité changeante, non seulement dans le présent mais dans l'avenir et à plusieurs années de distance. Ceci crée une difficulté supplémentaire considérable. Au lieu de déductions fermes et objectives, la stratégie se doit de procéder sur des hypothèses et de créer ses solutions par de véritables inventions. Ces aspects de la stratégie est un de ceux qui avaient été le moins bien compris jusqu'à ces dernières années. Trop longtemps l'évolution avait été assez lente pour faire croire à la possibilité de se fonder sur l'expérience. [...] Contrainte aux hypothèses, la stratégie se doit de manoeuvrer dans le temps comme elle avait appris à le faire dans l'espace; loin de procéder par hypothèses rigides et hasardeuses comme le voudraient certaines théories récentes généralement américaines fondées sur une *analyse mathématique des probabilités*, elle peut se fonder sur un *faisceau de possibilités* et s'organiser de telle sorte que ces possibilités soient surveillées pour déterminer à temps celles qui se vérifient et se développent et celles qui disparaissent.³⁵⁴ (nous soulignons)

La distinction entre systèmes probabiliste et possibiliste apparaît donc nettement dans notre comparaison entre les situations stratégiques et tactiques. Cette distinction avait déjà été

350 On ne peut pas répéter l'expérience, donc, pas de fréquence relative.

351 Il ne s'agit pas ici d'une variable aléatoire, mais d'un événement aléatoire.

352 Il n'y a pas d'espace échantillonnal. De plus, par définition, $P(a) = s / n$; alors la probabilité de ces cas serait 1.0 (faux) ou $s / 0$ (indéterminé).

353 BOUCHON-MEUNIER, *La logique floue*, p. 39, 48.

354 BEAUFRE, G.; *Introduction à la stratégie*, 3e éd., Armand Colin, Paris, 1965, p. 38-9.

perçue par les experts en stratégie militaire à peu près à l'époque où est née la logique floue et la théorie des possibilités.

Ceci nous amène à la deuxième différence: la planification. Dans le management tactique, il y a certainement de la réflexion, du jugement, de la préparation, mais y a-t-il planification? Peut-on parler de planification tactique? Il faut revoir les définitions.

PLANIFICATION ♦ Organisation selon un plan.

ORGANISATION ♦ Action d'organiser.

ORGANISER ♦ Préparer une action pour qu'elle se déroule dans les conditions meilleures, les plus efficaces.

PLAN ♦ Projet élaboré, comportant une suite ordonnée d'opérations destinée à atteindre un but.

Donc, en management, « planification » prendra la valeur suivante:

PLANIFICATION ♦ 2^o (*en management*) Action de préparer le management selon un projet élaboré, comportant une suite ordonnée d'opérations, destinée à atteindre un but, pour que le management se déroule dans les conditions les meilleures et les plus efficaces.

En management tactique, on ne peut nier qu'il y a eu de la planification à un certain point, puisqu'il y a une suite ordonnée d'opérations. Cependant, y a-t-il *toujours* planification? Non. Une fois que les suites ordonnées d'opérations sont préparées, alors, plus besoin de changer. Les conditions externes stochastiques ne changent pas. Les suites ordonnées d'opérations peuvent être préparées de façon à accommoder les variations probabilistes et stochastiques du management tactique. Donc, il y a planification au tout début, ou lors de changements fondamentaux occasionnels, mais pas de planification continue. Par conséquent, la planification n'est pas une caractéristique essentielle du management tactique. Comment décrire cette réalité? Voyons la définition de « programmation »:

PROGRAMMATION ♦ Élaboration et codification de la suite d'opérations formant un programme.

PROGRAMME ♦ Ensemble ordonné et formalisé des opérations nécessaires et suffisantes pour obtenir un résultat.

Cette notion de programmation est beaucoup plus près de la réalité de ce qui se passe en management tactique. Nous adoptons donc « programmation tactique » et n'adoptons pas

« planification tactique ». En ce qui concerne la notion de programmation, nous suivons cette fois Mintzberg en ce qui concerne le terme « programming », mais nous ne l'utilisons pas pour exactement la même réalité. Mintzberg soutient que les organisations font de la planification stratégique non pas pour créer une stratégie, mais pour mettre sur papier une stratégie pré-existante; c'est ce que Mintzberg appelle « strategic programming ». ³⁵⁵

Par contre, en management stratégique, il y a toujours planification à chaque fois qu'une décision est prise parce que les ensembles de conditions externes futures sont uniques ou aléatoires. On ne peut donc pas codifier les procédures - on ne peut pas les *programmer*. Donc, nous nous distançons résolument de la notion de programmation en ce qui concerne la dimension stratégique du management; la programmation est applicable à la dimension tactique du management. On a donc du *tactical programming* = élaboration et codification d'une suite ordonnée d'opérations (de management tactique).

La troisième différence entre le management tactique et le management stratégique est celle de l'horizon de temps futur qui est impliqué dans la réflexion. En management tactique, l'horizon est d'1 an.³⁵⁶ À l'intérieur de ce cycle, le manager manage tactiquement; au delà du cycle de 1 an, on a une répétition des activités programmées de management tactique.

Mais dans le management stratégique, les changements des conditions externes qu'on essaie d'anticiper s'écartent assez des conditions présentes pour déséquilibrer l'entreprise au point où celle-ci peut périr. Si l'écart est faible, on n'a pas besoin de compenser de façon marquée. La raison d'être de l'activité stratégique est de s'occuper des changements significatifs. Ces changements sont si amples qu'ils nécessitent forcément une reconfiguration majeure du status. Puisque la reconfiguration est d'une telle ampleur, elle demande forcément une longue période pour se réaliser. En conséquence, le manager tentera d'anticiper ces changements en maximisant sa marge de manoeuvre, donc en localisant les changements le plus loin possible dans le futur. C'est l'impératif de la maximisation de la liberté de manoeuvre qui sous-tend le caractère « long terme » du management stratégique. Du management stratégique effectué par un manager compétent sera toujours à long terme. c'est-à-dire 5 ans, 10 ans, 15 ans - à beaucoup plus long terme que les cycles tactiques.

³⁵⁵ MINTZBERG (1994) p. 333.

³⁵⁶ Certains cycles tactiques peuvent être plus ou moins longs: par exemple, la construction navale ou l'avionnerie peuvent être soumises à des cycles de 18 mois, 22 mois, etc. Nous prenons 1 an comme valeur type du management tactique en englobant ces autres valeurs minoritaires possibles qui sont relativement proches du cycle typique.

Résumons maintenant les trois différences entre le management tactique et le management stratégique. Tout d'abord, le management tactique est probabiliste alors que le management stratégique est possibiliste. Ensuite, le management tactique s'effectue selon une programmation tactique des opérations, alors que le management stratégique s'effectue selon la planification stratégique des opérations. Enfin, le management tactique se situe dans le moyen terme de 1 an, alors que le management stratégique se situe dans le long terme. Avec la similitude identifiée ci-devant, nous avons le *genus* et la *differentia* des deux termes. Nous sommes donc prêts à passer directement à la formulation des deux définitions.

9.3.6 Définitions

TACTIQUE (MANAGEMENT) ♦ Reconfigurations programmées de la situation d'entreprise du temps présent, vers une situation d'entreprise du futur à moyen terme, en fonction de changements probabilistes certains des conditions externes.

STRATÉGIQUE (MANAGEMENT) ♦ Reconfigurations planifiées de la situation d'entreprise du temps présent, vers une situation d'entreprise du futur à long terme, en fonction de changements possibilistes incertains des conditions externes.

9.4 Architectonique du management critique

Qu'est-ce qu'une crise ? Nous examinerons tout d'abord la question au moyen de la méthode d'analyse sémantique par renvois. Ensuite, nous verrons les dernières expériences, 13 et 14, qui feront ressortir l'essence du management critique, et nous permettront de formuler la définition.

9.4.1 Analyse sémantique

CRISE ♦ 1^o Moment caractérisé par un changement subit et généralement décisif.
2^o Manifestation soudaine et violente.
3^o Phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées.

La définition générale donne trois idées: *changement grave* + { *subit ou soudain* } + *décisif*.

GRAVE ♦ Susceptible de conséquences sérieuses, de suites fâcheuses, dangereuses.

SUBIT ♦ Qui arrive, se produit en très peu de temps, de façon soudaine.

SOUDAIN ♦ Qui arrive, se produit en très peu de temps.

SOUDAINEMENT ♦ D'une manière rapide et imprévue.

SOUDAINETÉ ♦ Caractère de ce qui est rapide et imprévu.

DÉCISIF ♦ Qui conduit à un résultat définitif, capital, qui met fin au combat.

Il s'agit donc d'une tournure des événements, qui se produit en très peu de temps, conduisant à un résultat définitif susceptible de conséquences sérieuses, fâcheuses ou dangereuses. Voyons comment une telle tournure peut se produire.

9.4.2 Expériences conceptuelles No. 13 et 14

Reprenons les conditions expérimentales et procédons à l'expérience No. 13. Le manager manage tant en mode tactique qu'en mode stratégique. Il reconfigure les status successifs en fonction d'une synthèse des deux formes de status futur qu'il prévoit être adéquats avec les conditions externes qui approchent en provenance du futur. Le manager est compétent en management tactique et stratégique, alors les nouveaux ensembles de conditions externes trouvent toujours, à leur contact avec l'entreprise, un status adéquat et le passage se fait sans heurts.

Survient alors soudainement un changement brusque des conditions externes, entraînant immédiatement un changement interne: la banque surgit et reconfigure le status en retranchant subitement un sous-système: le financement des comptes à recevoir.³⁵⁷ Que se passe-t-il?

Le status est reconfiguré de Sp_a à Sp_b ; ceci projette l'entreprise dans un continuum différent de celui qu'avait choisi le manager. Il y a trois impacts: à court terme, à moyen terme et à long terme. À long terme, il y a risque de ne pas atteindre le status S_f requis au moment opportun à cause des délais de reconfiguration. À moyen terme, ce même risque est encore plus élevé. À court terme, la situation est différente.

Le status Sp_b est maintenant en inadéquation avec l'ensemble de conditions externes présentes Ep . L'un ou l'autre doivent être reconfigurés immédiatement, autrement, il y aura nécessairement désintégration de l'entreprise. Le manager est maintenant en *mode critique* de management: il y a un agent qui force une reconfiguration de l'entreprise à l'extérieur du continuum choisi par le manager; celui-ci doit ramener l'entreprise dans le bon continuum et compenser pour les effets de la déviation.

Que peut-il faire? 4 choses: éliminer la cause, c'est-à-dire l'agent perturbateur; neutraliser l'agent; neutraliser la perturbation; combattre la perturbation.

Dans ce cas-ci, il ne peut pas éliminer la banque. Ce n'est pas toujours le cas: par exemple, dans le cas d'un *hostile takeover*, il pourrait acheter l'agresseur et ainsi l'éliminer. Peut-il neutraliser la banque? Cela dépend du rapport de forces. Est-il assez fort pour persuader la banque d'agir autrement, soit en faisant miroiter un avantage, soit par menace et coercition? Certaines entreprises sont assez fortes pour faire cela, mais elles sont plutôt l'exception que la norme. Ici, le manager n'a pas cette force. Peut-il neutraliser le rappel de sa marge de crédit? Dans ce cas, il s'agit d'un acte contractuel posé par l'une des parties au contrat, la banque. Or, celle-ci ne peut pas impunément violer le contrat, ou agir de façon délictuelle. Le manager peut essayer d'obtenir une injonction interlocutoire qui neutralise la perturbation jusqu'à un procès, où sa neutralisation deviendra finale ou sera annulée.

357 La banque rappelle la marge de crédit.

Le seul choix du manager ici est de combattre la reconfiguration intempestive. Il doit trouver un moyen de reconfigurer l'entreprise en conséquence. A-t-il des réserves de liquidités qui lui permettent d'auto-financer ses comptes à recevoir? Non. Il négocie avec ses fournisseurs pour rallonger la période de crédit-fournisseurs; les négociations échouent. Il négocie avec le syndicat pour reporter le paiement des salaires de quelques périodes de paie, avec intérêt; le syndicat ne veut rien entendre. Il appelle ses amis managers d'autres entreprises pour emprunter des liquidités à court terme; ceux-ci sont soudainement lents à retourner les appels pour des raisons variées. Il met en vente des propriétés immobilières originalement destinées à l'expansion; il obtient seulement quelques offres déraisonnables par des spéculateurs.

Le contrat avec la banque prévoit qu'advenant un rappel du prêt, l'entreprise doit rembourser dans les 5 jours ouvrables. Une semaine s'écoule et le manager est incapable de reconfigurer l'entreprise. La banque est munie de sécurités sur son prêt: hypothèques, endossements, cessions de comptes à recevoir, nantissements commerciaux, etc. Elle sait que si elle donne le coup de grâce à l'entreprise, elle sera payée avant les autres créanciers. Alors elle dépose une requête en faillite; le lendemain matin le manager ne peut pas entrer car la porte a été cadenassée par le syndic de faillite.

9.4.3 Formulation de la définition du management critique

L'entreprise est désintégrée. Pourquoi? Parce que ce manager est incompetent en management critique.³⁵⁸ Aucun des autres acteurs n'est dans le tort; et même plus: ils avaient tous raison, y compris la banque et les amis qui ne retournaient plus les appels. Il y a seulement le manager qui est coupable de malfaçon (*mismanagement*) dans cette expérience. Retournons en arrière dans le continuum de l'entreprise, jusqu'au début de cet épisode. Insufflons au manager la compétence en management critique et procédons à l'expérience conceptuelle No. 14.

Le manager a en tête un status futur Sf qui lui sert de modèle à atteindre. Suite aux activités de programmation tactique et de planification stratégique, il dispose d'un plan qui montre la suite ordonnée de reconfigurations par laquelle le continuum doit passer pour atteindre le Sf

358 Et donc, par inclusion, en management en général.

en question. Ce Sf est une synthèse entre les exigences imposées par les conditions externes de nature probabiliste à moyen terme et possibilistes à long terme.³⁵⁹

Maintenant, le manager sait que ce Sf n'est pas encore tout à fait finalisé conceptuellement. Il ne peut pas - il ne doit pas - aligner l'entreprise dans un continuum qui conduit à ce Sf avant d'avoir fait autre chose. Il faut qu'il descende plus profondément dans l'analyse, encore d'un autre niveau. Il reste un cycle de réflexion à faire en vue d'ajuster le Sf une troisième fois.³⁶⁰ C'est le cycle de réflexion du management critique. Le manager réfléchit comme suit:

1. Dans le continuum de status prévus, y a-t-il un quelconque facteur agissant susceptible de reconfigurer tout status Sp du continuum, contre mon gré?
2. Si oui $\Rightarrow$ a) quel est-il, quelle est sa source ?
b) quelle est la perturbation prévue?
c) quel est l'impact de la perturbation sur le status?
3. Je planifie et programme une procédure de contingence qui assurera
a) l'élimination du facteur agissant, ou
b) la neutralisation du facteur agissant, ou
c) la neutralisation de la perturbation.
4. Je rajuste alors le Sf pour tenir compte de ce troisième niveau d'analyse.

Procédons. L'entrepôt peut-il passer au feu? Oui. Je conclus un contrat d'assurance avec une mutuelle. Cela a un coût; je rajuste le cash-flow pro-forma en conséquence. Je fais ensuite toutes les itérations d'ajustement nécessaires.

Ensuite, nature humaine aidant, peut-il y avoir des tentatives d'escroquerie (*embezzlement*) par des membres de l'organisation? Oui. Je configure les paramètres en conséquence:

³⁵⁹ On a aujourd'hui des méthodes pour réaliser ces synthèses. N'importe quel modèle itératif standard de planification stratégique, s'il est bien utilisé, conduira un manager à cette synthèse s'il traduit le plan stratégique en un plan tactique implémentable. Nous entendons ici les modèles qui font des itérations entre la stratégie, l'environnement et les secteurs internes de l'entreprise: par exemple: FRY & KILLING (1989) p. 22; BAETZ & BEAMISH (1993) p. 10-11; ROWE & 4 (1994) p. 32; COTÉ & 14 p. 139. N'importe quel modèle itératif de ce genre, qui aboutit en un plan prêt à être implémenté, est supposé amener le manager à ce point de notre expérience conceptuelle.

³⁶⁰ Ce troisième niveau d'analyse n'est pas compris dans les modèles précités.

procédures spécifiques, dédoublements, contrôle interne, vérifications & audits comptables externes. Cela a un coût en cash et en ressources humaines. Je rajuste le cash-flow pro-forma et les effectifs en conséquence. Je fais ensuite toutes les itérations d'ajustements nécessaires.³⁶¹

Le manager passe ainsi en revue une série de facteurs agissants et les perturbations qu'ils peuvent entraîner. Il prévoit une procédure de contingence pour chacun et les intègre dans le status Sf, en rééquilibrant le tout à chaque modification.

Maintenant, regardons le contrat de marge de crédit avec la banque. La banque peut-elle rappeler la marge? Oui. Alors, *que fait le manager compétent en management critique? Il configure l'entreprise de façon à ce qu'il y ait un mécanisme de neutralisation.* Par exemple: *réserve équivalente en titres négociables; négociation préalable, avec les fournisseurs, d'extensions d'échéances de comptes payables; etc.* Lorsque la banque décide d'actualiser la perturbation et par là cherche à reconfigurer l'entreprise unilatéralement, alors le manager compétent lève le bouclier et *défléchit* la perturbation qui émane de la banque.

Avec les éléments fournis par l'analyse sémantique et l'expérience conceptuelle, nous sommes en mesure de formuler la définition comme suit:

CRITIQUE (MANAGEMENT) ♦ Reconfigurations prédéterminées de la situation d'entreprise du temps présent, vers une situation d'entreprise du futur immédiat, en anticipation d'un assaut imminent par un facteur agissant interne ou externe, qui veut opérer une reconfiguration intempestive, afin de neutraliser celle-ci.

9.5 Systématisation des nouvelles définitions

Regroupons maintenant les nouvelles définitions en un système unitaire. On voit que le management tactique, stratégique et critique ont tous trois le même genus: du management.

³⁶¹ En additionnant ces besoins supplémentaires de ressources, il faut faire des itérations pour augmenter l'espace de bureau et l'équipement → augmentation des frais fixes → augmentation des objectifs de vente → augmentation de la force de vente → augmentation des ressources humaines → etc, les itérations continuent jusqu'à l'obtention d'un status Sf qui tient compte du troisième niveau d'analyse.

Par conséquent, les trois modes de management sont des espèces subalternes du genre général management. Ils sont donc tous trois emboîtés conceptuellement dans le management. La figure 9.11 présente la définition opérationnelle # 3 qui reflète ces derniers développements, la synthèse terminale du processus d'architectonique.

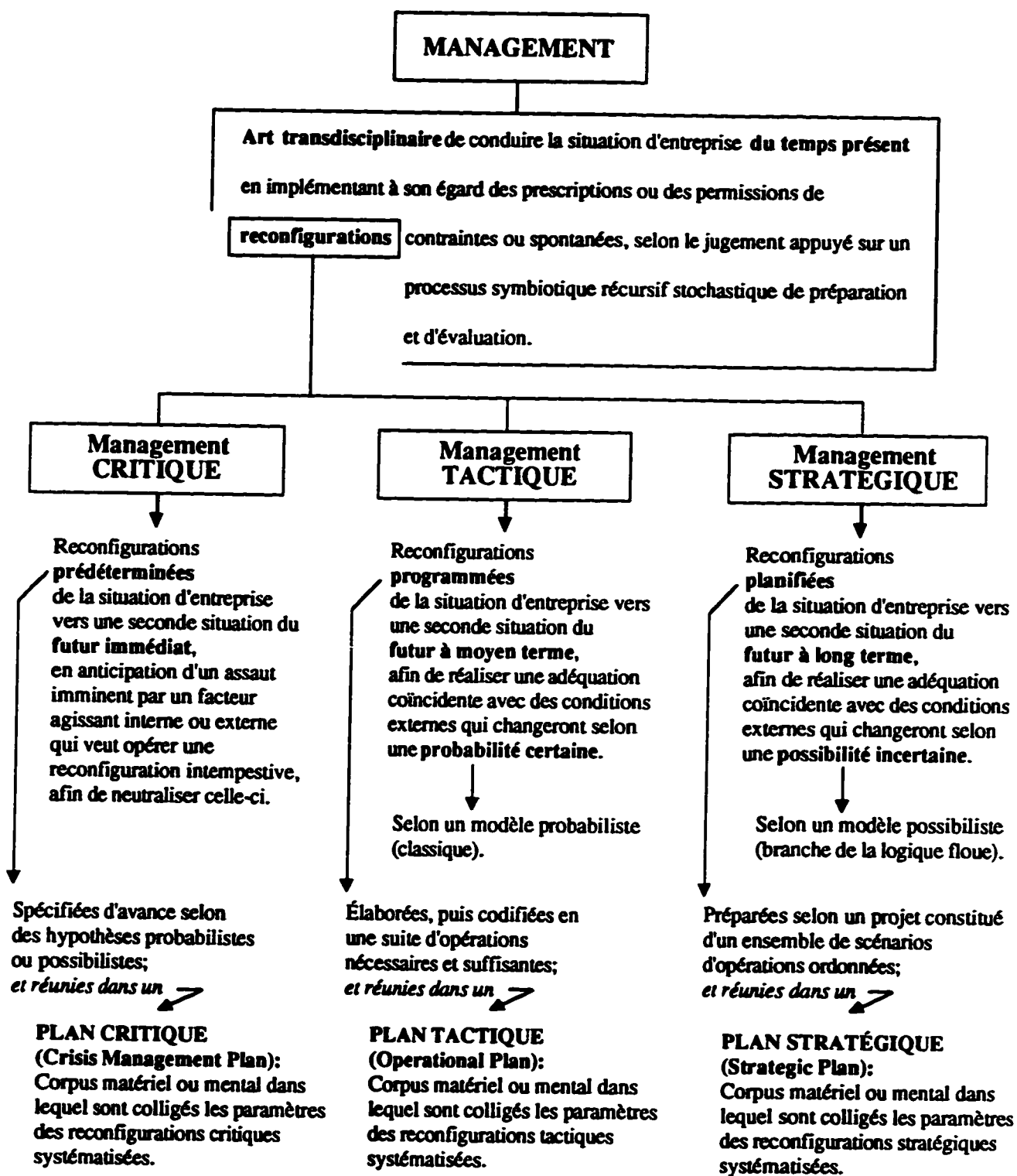
À la différence des emboîtements spécifiés aux définitions opérationnelles 1 et 2, qui se réalisent par définition des termes constitutifs, les emboîtements de la définition opérationnelle # 3 se font par division en espèces d'un terme constitutif. Le procédé est différent mais tout aussi valide formellement. Le caractère synthétique demeure le même pour tous ces emboîtements. La figure 9.11 est auto-explicative et comprend l'ensemble des développements architecturés depuis notre départ à base zéro.

Cette synthèse terminale met en lumière les deux particularités essentielles suivantes:

1. **Le management stratégique implique nécessairement une planification par scénarios**
2. **Le management critique fait intégralement partie du processus du management, donc est en relation symbiotique avec le management tactique et le management stratégique; le management critique constitue d'autre part un sous-système du management dont la mise en oeuvre est obligatoire.**

Nous discuterons de ces deux particularités en conclusion générale.

Figure 9.11
Management: Définition opérationnelle No. 3
Synthèse terminale



Chapitre 10

Conclusion générale

De notre thèse se dégagent deux ensembles de conclusions: les conclusions des considérations épistémologiques, et les conclusions substantives de notre synthèse du management. Nous allons traiter immédiatement de la synthèse du management. Ensuite, nous reverrons brièvement les questions épistémologiques. Enfin, nous terminerons la conclusion en identifiant les voies de recherche subséquente que pourraient suivre les investigateurs à partir des résultats ci-présentés.

10.1 Synthèse du management

En plus d'avoir illustré la transdisciplinarité inhérente au management, les travaux de la présente thèse dégagent deux implications importantes. Tout d'abord, la notion de planification stratégique implique obligatoirement la *planification par scénarios*; celle-ci est donc partie intégrante du management stratégique. Ensuite, le *Crisis Management* fait lui aussi intégralement partie du management. Ces deux implications sont en étroite harmonie avec les directions de développement les plus récentes indiquées dans la littérature académique. On devrait donc poursuivre la recherche future dans ce sens. Nous allons conclure au sujet de ces deux notions dans la présente section.

10.1.1 *Planification par scénarios*

Nous avons montré que l'acte de planification stratégique, la réflexion qui le constitue, est *la mise au point de scénarios possibilistes*. Le manager commence par projeter mentalement vers le futur un premier scénario, le scénario d'évolution possibiliste des conditions externes, jusqu'à un point dans le futur distant. Ensuite, il détermine la situation d'entreprise requise pour une adéquation avec les conditions externes futures. Puis, il revient au présent et projette mentalement un deuxième scénario vers le futur, le scénario de la suite de situations d'entreprise nécessaires pour atteindre la situation future voulue. Enfin, il détermine les actes de reconfiguration nécessaires pour actualiser la suite de situations d'entreprise requise. Le manager répète ensuite cet acte de scénarisation pour tous les scénarios qu'il désire étudier, selon son propre ordonnancement possibiliste de ceux-ci.

À notre sens, il est impossible que cet acte de planification par scénarios ne fasse pas forcément partie du management, en tant que composante centrale du management stratégique. Il s'ensuit que la planification par scénarios est une condition *sine qua non* du management compétent. Un manager qui n'exécuterait pas ces actes ferait en fait autre chose que du management, un autre art, différent du management. Nous sommes donc conduit à conclure que la planification par scénarios est le cœur du management stratégique, et est obligatoire en management.

Ces conclusions ne reflètent pas les opinions actuelles de toute l'académie. Certains experts ne voient pas la planification par scénarios d'un oeil très favorable. Ceux qui sont d'accord avec l'utilité de la planification par scénarios ne la voient que comme une technique accessoire parmi d'autres, un autre de ces « modèles » comme l'analyse industrielle ou la chaîne de valeur. Nous nous distançons de ces deux pôles en concluant qu'il est impossible d'échapper à la planification par scénarios.³⁶² Voyons quelques exemples des positions que prennent les experts.

³⁶² Évidemment, un bon nombre de managers exécutent déjà ce type de planification de façon intuitive, informelle, sans que les résultats soient consignés ailleurs que dans leur esprit.

Par exemple, Mintzberg croit que l'on n'a pas vraiment besoin de la planification par scénarios. Il reconnaît tout d'abord que

There has been a good deal of interest in scenario building in recent years, stimulated in part by Pierre Wack's article about development of a scenario for Royal Dutch Shell that described the nature (if not the timing) of the shift in the world petroleum market that occurred in 1973.³⁶³

Mintzberg relève ensuite une série de difficultés éprouvées par les experts dans la mise en oeuvre de la planification par scénarios. Il conclut que

All things considered, the probabilities of getting everything right in scenario building do not seem to be high, thus perhaps explaining why "scenario planning has been scarcely developed" (Wack 1985).³⁶⁴

En dernière analyse, Mintzberg exprime tout de même l'opinion que

While we have not been optimistic [...] , scenario building may be of use, especially when conducted by astute analysts in a descriptive way, by which we mean not to predict, but simply to interpret and clarify for managers what seems to be going on out there.³⁶⁵

Nous devons nous distancer de Mintzberg sur la question de la planification par scénarios pour les raisons suivantes. 1⁰ La planification par scénarios est plus nécessaire que « may be of use »; 2⁰ elle est plus que « descriptive »; 3⁰ elle sert justement à prédire, contrairement à « not to predict »; 4⁰ elle est une opération en deux temps, pas seulement « to interpret and clarify what seems to be going on out there », mais aussi pour prévoir: a) ce qui arrivera, b) la réaction nécessaire, et pour c) tracer le chemin pour s'y rendre.

Rowe & 4 (1994) voient la planification par scénarios d'un oeil plus favorable. Ils décrivent l'activité comme *un* des outils dont dispose le manager:

A tool for ordering one's perceptions about alternative future environments in which one's decisions might be played out. Alternatively, a set of organized ways for us to dream effectively about our future.³⁶⁶

363 MINTZBERG (1994) p. 248.

364 MINTZBERG (1994) p. 251.

365 MINTZBERG (1994) p. 375.

366 ROWE & 4 (1994) p. 149.

Ces auteurs expriment l'opinion suivante: « Some of the most useful information for strategic decision making comes from scenarios ». ³⁶⁷ Pour notre part, *some of the most useful information* sous-évalue la planification par scénarios: celle-ci donne toute l'information, il n'y a pas d'autre moyen d'avoir l'information que par les scénarios. En fait, lorsque la planification par scénarios n'apparaît pas de façon évidente, c'est parce qu'il n'y a qu'un seul scénario qui est considéré, souvent au niveau de la présupposition, selon une « implicit worldview ». ³⁶⁸

Jusqu'à ce jour, la notion de planification par scénarios n'a pas suscité un grand intérêt. À titre d'illustration, Rowe & 4 (1994) consacrent 6 pages de leur traité de 1040 pages à la planification par scénarios. Ohmae donne une des explications possibles pour le manque d'intérêt des experts à l'égard de cette activité:

Considering alternatives requires to pose "what if" questions. In other words: If the situation were such-and-such, what would be our best course of action? But when it comes to thinking, we are really very lazy. Perhaps the reason may have something to do with a lack of self-confidence in regard to the thinking process itself. In any case, we don't like to push our thinking far enough or take the "what if" questions very seriously. ³⁶⁹

Pourtant, la planification par scénarios a été testée sur le terrain et a donné des résultats extrêmement éloquentes: « Shell was one of the few companies that came through the 1973 energy crisis relatively unscathed: one of its scenarios predicted the possibility of a major disruption in energy supply. [...] Knowlton (1991) describes how Shell gets rich beating risk by utilizing scenarios. ³⁷⁰

Shell est l'exemple classique mis de l'avant par les militants pro-scénarios. Et cette compagnie a désormais intégré la planification par scénarios dans son processus de management. ³⁷¹ Mais il y a d'autres exemples d'organisations qui conçoivent la planification par scénarios comme un élément central: la Los Angeles Department of Water and Power a récemment développé sa stratégie à long terme et ses plans de contingence à l'aide de scénarios. ³⁷² Plus récemment encore, la Southern California Edison a fait de

³⁶⁷ ROWE & 4 (1994) p. 149

³⁶⁸ WACK, cité par MINTZBERG (1994) p. 249.

³⁶⁹ OHMAE, *The Mind of the Strategist*, p. 79.

³⁷⁰ ROWE & 4 (1994) p. 149-50.

³⁷¹ SCHOEMAKER, Paul J.H.; VAN DER HEIJDEN, Cornelius A.J.M.; *Integrating Scenarios Into Strategic Planning At Royal Dutch / Shell*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 41.

³⁷² MILLETT, Stephen M.; *Los Angeles 2007*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 38.

même.³⁷³ On peut mentionner aussi la compagnie pétrolière d'état de la Norvège, Statoil.³⁷⁴

Deux des industries qui bénéficient de la planification par scénarios sont celles de la défense dans notre ère post-guerre froide,³⁷⁵ et de la technologie de pointe aux États-Unis et en Europe.³⁷⁶ La planification par scénarios, utilisée exclusivement et en dehors de tout autre système pré-existant, a récemment donné d'excellents résultats chez Digital.³⁷⁷

Même si la notion de scénarios était déjà connue en management depuis 10 ans³⁷⁸, l'intérêt pour la planification par scénarios n'a vraiment commencé à s'étendre dans l'industrie qu'à partir des années '80. En 1985, il n'y avait toujours pas de méthode généralement acceptée pour la formulation et l'usage de scénarios.³⁷⁹ La notion de scénarios en planification stratégique est devenue beaucoup plus acceptée vers la fin des années '80, suite aux publications de Wack et de Porter.³⁸⁰ Jusqu'à tout récemment, l'utilité de la planification par scénarios a encore été soulignée par les experts.³⁸¹

Nous nous rangeons donc du côté de ce courant de pensée. Les résultats que nous avons dégagés dans la présente thèse sont parfaitement cohérents avec l'ensemble de ce corpus de littérature et de résultats d'application.

-
- 373 [Planning Review]; *Twelve Scenarios for Southern California Edison*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 30.
- 374 *Planning Review*, May-June 1992, p. 23.
- 375 BOROUGH, Mark A.; THOMAS, Charles W.; *Alternative Scenarios for the Defence Industry after 1995*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 24.
- 376 MILLETT, Stephen M.; *Battelle's Scenario Analysis of a European High-Tech Market*, *Planning Review*, March-April 1992, p. 20.
- 377 QUINN, Lucia Luce; MASON, David H.; *How Digital Uses Scenarios to Rethink the Present*, *Planning Review*, November-December 1994, p. 14.
- 378 LEEMHUIS, J.P.; *Using Scenarios to Develop Strategy*, *Long Range Planning*, 18:2, 1985, p. 30.; RAUBITSCHKE, Ruth S.; *Multiple Scenario Analysis and Business Planning*, *Advances in Strategic Management*, 5, 1988, p. 181.
- 379 MALASKA, Pentti; *Multiple Scenario Approach and Strategic Behaviour in European Companies*, *Strategic Management Journal*, 6, 1985, p. 339.
- 380 WACK, Pierre; *Scenarios, Uncharted Waters Ahead*, *Harvard Business Review*, 63 (5) 1985; *Scenarios, Shooting the Rapids*, *Harvard Business Review*, 63 (6) (1985); PORTER, Michael; *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- 381 TENAGLIA, Mason; NOOMAN, Patrick; *Scenario-Based Strategic Planning: A Process for Building Top Management Consensus*, *Planning Review*, March-April 1992, p. 12.; SCHOEMAKER, Paul J.H.; *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, *Sloan Management Review*, Winter 1995, p. 25.

10.1.2 Intégration du management critique dans le modèle général

Nous avons montré que le management critique, c'est-à-dire plus spécifiquement l'acte de prédéterminer des actions de contingences en fonction d'hypothèses, s'appuie directement sur le management stratégique et sur le management tactique. Nous avons aussi mis en lumière le fait que le management critique est une activité obligatoire, *sine qua non* en management compétent. Le manager qui n'exécuterait pas les fonctions de management critique ferait autre chose que du management, un autre art différent de ce dernier.

Alors que le milieu voit de plus en plus le caractère essentiel et symbiotique de la planification par scénarios en management stratégique depuis 10 ans, la situation d'intégration n'est pas la même en ce qui concerne le management critique. Les experts perçoivent toujours le *Crisis Management* comme quelque chose d'étranger au management général, une sorte d'activité spéciale au caractère extraordinaire.

Par exemple, Barton (1993) souligne que « Unfortunately, both technical and academic management training has failed to include holistic planning for crisis - and managing crisis fallout.³⁸² De plus, le domaine du management critique (*Crisis Management*) en est encore à son stage infantile:

Since the field of CM is still in its infancy, it is vital that you understand something of the newly developing "theory" of CM. This "theory" is anything but academic, however - it is eminently practical.³⁸³

Des leaders académiques dans le domaine du *Crisis Management*: Mitroff, Pauchant, Shrivastava et Miller, cherchent depuis une dizaine d'années à développer une théorie dans ce domaine. Mitroff a joué le rôle de pionnier avec ses articles de 1986 dans lesquels il passait en revue les nouvelles crises récentes, et dégagait « another set of assumptions which are more appropriate for this age »³⁸⁴, et où il illustrait la notion des paradoxes inhérents au *Crisis Management*.³⁸⁵ Depuis lors, les experts n'ont cessé de montrer la

382 BARTON, Laurence; *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western, Cincinnati (1993), p. 8.

383 MITROFF, Ian I.; PEARSON, Christine M.; *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, Jossey-Bass, San Francisco (1993).

384 MITROFF, Ian I.; *Teaching Corporate America to Think About Crisis Prevention*, *Journal of Business Strategy*, 6:4, Spring 1986, p. 40.

385 MITROFF, Ian I.; *The Complete and Utter Failure of Traditional Thinking in Comprehending the Nuclear Predicament: Why It's Impossible to Formulate a Paradox-Free Theory of Nuclear Policy*, *Technological Forecasting and Social Change*, 29, 1986, p. 51.

nécessité de développer une théorie cohérente du *Crisis Management*.³⁸⁶ L'état de cette question est bien résumé par Pauchant et Mitroff dans leur ouvrage le plus récent (1995):

Comme nous l'avons déjà suggéré dans ce livre, la gestion systémique des crises et des paradoxes a des caractéristiques fort similaires avec la gestion stratégique. Dans les sections suivantes, nous décrivons ces similarités et nous montrons aussi ce que la gestion stratégique peut apporter de plus aux approches stratégiques. Cette incursion dans le domaine stratégique est fort importante [...]

Malgré les similitudes évidentes entre les notions et les pratiques de gestion stratégique et de gestion des crises et des paradoxes discutées ci-dessus, la majorité des auteurs et des praticiens en gestion stratégique ignorent encore la gestion des crises. Avec quelques heureuses exceptions, le domaine de la gestion stratégique en général a rarement reconnu l'importance des crises [...] De plus, la plupart des professeurs de gestion ignorent la réalité des crises, ce qui signifie que des cohortes entières de futurs gestionnaires seront encore mal préparés à affronter ces réalités dans le futur. [...] Nous espérons sincèrement que le jour viendra où la discussion des problèmes de la gestion des crises et des paradoxes fera partie de tous les programmes de base dans toutes les écoles d'administration et de génie.³⁸⁷

Ces passages laissent transpirer de façon très évidente le besoin fortement senti de réaliser une synthèse du *Crisis Management* et du management stratégique. Les auteurs précisent leur intention en ce sens:

D'autres gestionnaires ont préféré intégrer leur gestion des crises à des processus déjà existants de planification stratégique. Ces gestionnaires sont conscients que ces efforts leur procurent un avantage compétitif. [...] Plus récemment, des gestionnaires ont intégré des efforts de gestion des crises dans le processus naissant, dans certaines organisations, de « l'apprentissage organisationnel », connu aussi sous le vocable de l'« organisation apprenante ». [...] Si nous avons proposé dans ce livre un certain nombre de principes qui vont dans le sens d'une gestion de la contre-production, il reste qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir proposer une théorie et une pratique de cette gestion.³⁸⁸

Nous nous rangeons clairement du côté de Mitroff et Pauchant à ce sujet. À notre sens, le *Crisis Management* est déjà une partie intégrante et indissociable du management en général, et cet état de choses gagnerait à être reconnu dans notre milieu. Les résultats que nous avons dégagés dans la présente thèse s'inscrivent exactement dans la tendance évolutive souhaitée par les experts du *Crisis Management*.

- 386 MITROFF, Ian I.; *Crisis Management: Cutting through the Confusion*, *Sloan Management Review*, Winter 1988, p. 15.; MITROFF, Ian I.; PAUCHANT, Terry C.; SHRIVASTAVA, Paul; *The Structure of Man-Made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management*, *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 1988, p. 83.; PAUCHANT, Thierry C.; MITROFF, Ian I.; *Crisis Management: Managing Paradox in a Chaotic World*, *Technological Forecasting and Social Change*, 38, 1990, p. 117.
- 387 PAUCHANT, Thierry; MITROFF, Ian. *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Québec-Amérique, Montréal, 1995, p. 157, 162.
- 388 PAUCHANT & MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes*, (1995), p. 234, 267.

10.2 Questions épistémologiques: méthodes

Au plan épistémologique, nous dégageons deux grandes catégories de résultats: celle de la notion compréhensive de la méthode scientifique hypothético-déductive d'une part, et d'autre part une catégorie qui englobe toutes les méthodes que nous avons empruntées aux autres disciplines.

En ce qui concerne la méthode scientifique, la problématique prenait sa source dans une réticence des milieux académiques du management à accepter autre chose que de la recherche empirique par sondage statistique. Nous avons montré deux choses. Tout d'abord, il est réducteur de limiter le champ méthodologique du management aux seuls sondages statistiques. En effet, le sondage doit s'appuyer sur des hypothèses de départ et la genèse de ces hypothèses fait intégralement partie de la méthode scientifique.

Or cette genèse d'hypothèses, au niveau fondamental, ne peut pas se faire par des sondages statistiques: il faut utiliser la réflexion intuitive-inductive. Notre thèse génère de telles hypothèses à l'aide d'un procédé systématique. Donc, même si notre thèse était vue comme étrangère à la technique du sondage statistique, elle fait néanmoins intégralement partie de la méthode hypothético-déductive et est par conséquent éminemment scientifique.

Mais en plus, même si nous avons généré des hypothèses de manière purement intuitive, non systématique, c'est-à-dire à la manière d'un artiste, une telle méthodologie de type *delta* a été explicitement entérinée par les Nobel les plus éminents, autorisant ainsi pleinement son usage en « sciences administratives ».

La méthodologie de recherche par sondages statistiques ne peut donc pas prétendre à un monopole dans le domaine du management. Elle ne peut non plus justifier sa position actuelle de procédure standard par défaut, position qui astreint le chercheur-manager à justifier, à chaque fois, n'importe quel usage autre que le sondage statistique. En outre, le management est par nature intrinsèquement transdisciplinaire; par conséquent, la recherche en management devrait tout naturellement exploiter cette caractéristique, et ainsi, adopter une attitude transdisciplinaire en ce qui concerne le domaine de sa méthodologie. C'est ce que nous avons cherché à réaliser dans la présente thèse.

Notre deuxième catégorie de résultats regroupe l'ensemble des méthodes, domaines méthodologiques ou concepts auxquels nous avons fait appel. Résumons-en la liste: méthode scientifique hypothético-déductive; analyse coûts-bénéfices; synchronie et diachronie; méthode cognitive *delta*; logique floue; philosophie; linguistique; la définition; terminologie et lexicographie; sémantique; régression polynomiale, dérivation, coefficient de détermination, χ^2 ; droit du travail et des affaires; architectonique; chaîne de renvois; cartographie cognitive; algèbre sémantique; et enfin: la transdisciplinarité.

Toutes ces méthodes ont contribué à façonner le modèle de management auquel nous sommes parvenu au terme du processus. Toutes ces méthodes ont renforcé et encadré l'analyse et la synthèse qui forment le coeur de la démarche de modélisation conceptuelle que nous avons suivie. En outre, les méthodes de définition et d'algèbre sémantique peuvent être appliquées, si on le désire, avec un intégrisme dogmatique ultrarigoureux aussi strict que celui qui préside à la méthode de sondage statistique. Toutes ces méthodes ont été éprouvées dans d'autres disciplines. Par conséquent, il nous est impossible jusqu'à nouvel avis de voir quelque raison qui en empêcherait l'usage en recherche en management.

10.3 Orientation future de la recherche

La présente thèse sert surtout à montrer qu'on peut envisager sérieusement un nouveau paradigme général unitaire et compréhensif du management, dans lequel s'emboîtent les notions de transdisciplinarité, de stratégie, de tactique, de critique, le tout dans un modèle systémique non-déterministe. Nous proposons de la recherche future comme suit.

Au niveau théorique, travailler à une architectonique encore plus solide et rigoureuse du modèle général, et valider les différents liens du modèle au moyen de la recherche empirique dans les cas où ce sera possible de le faire.

Au niveau pragmatique, mener des applications réelles du modèle en situation de management sur le terrain, et identifier les effets de son application sur la rentabilité et la pérennité des organisations.

Au niveau de l'enseignement, inclure au moins à court terme deux nouveaux groupes de cours dans les curricula: philosophie du management, et *Crisis Management*. À long terme, lorsque le modèle général aura été assez renforcé et perfectionné pour recevoir un assentiment assez large, opérer une synthèse dans les programmes de formation, en fonction du modèle unitaire.

Enfin, au plan méthodologique, organiser un domaine académique en management, chargé d'approfondir l'approche transdisciplinaire-delta tant pour la recherche en management que pour le management appliqué.

Bibliographie

- [Planning Review]; *Twelve Scenarios for Southern California Edison*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 30.
- ACKELSBURG, Robert; ARLOW, Peter; *Small Businesses Do Plan and It Pays Off*, *Long Range Planning*, 18:5, 1985, p. 61.
- ADLER, Paul; McDONALD, William D.; MacDONALD, Fred; *Strategic Management of Technical Functions*, *Sloan Management Review*, Winter 1992, p. 19.
- AGOR, Weston H.; *The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions*, *Organizational Dynamics*, Winter 1986, p. 5.
- ALEXANDER, Larry D.; *Successfully Implementing Strategic Decisions*, *Long Range Planning*, 18:3, 1985, p. 91.
- ANDERSON, Joseph V.; *Mind Mapping: A Tool For Creative Thinking*, *Business Horizons*, January-February 1993, p. 41.
- AYAL, Igal; *Planning for a Professional Association*, *Long Range Planning*, 19:3, 1986, p. 51.
- BARBEDETTE, D.; FARGES, A.; *Cours de philosophie scolastique*, 19e éd., Berche & Pagis, Paris, 1935, à la o. 175.
- BARTON, Laurence; *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western, Cincinnati (1993), 256 p.
- BAUMOL, W.; BLINDER, A.; SCARTH, W.; *L'économie, principes et politiques*, Études Vivantes, Montréal, 1986, p. 20.
- BAUMOL, W.J., *Business Behavior*, Harcourt, New York, 1967, in McGuigan, J.R., Moyer, C.R.; *Managerial Economics*, 5th Ed., West, New York, 1989 p. 500.
- BEAUDOIN, Tina; *Planning For The Worst*, *Management Review*, August 1988, p. 7.
- BEAUFRE, G.; *Introduction à la stratégie*, 3e éd., Armand Colin, Paris, 1965, p. 38-9.
- BÉLISLE, Jean-Pierre; DESROSIERS, Jacques; *Introduction à la statistique*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1985 p. 173.
- BOROUGH, Mark A.; THOMAS, Charles W.; *Alternative Scenarios for the Defence Industry after 1995*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 24.
- BOUCHON-MEUNIER, Bernadette, *La logique floue*, 2e éd., Que sais-je?, PUF, 1994.
- BOUGON, Michel G.; *Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 369.
- BROWN, Sylvia M.; *Cognitive Mapping and Repertory Grids For Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 287.
- BRUANT, Aristide; *L'argot au XXe siècle*, *Dictionnaire français-argot*, Fleuve Noir, Reading, 1993; D'HAUTEL; *Dictionnaire du bas-langage*, Genève, 1972.
- BRYSON, John M.; *A Perspective on Planning and Crises in the Public Sector*, *Strategic Management Journal*, 2, 1981, p. 181.

-
- BRYSON, John M.; *A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations, Long Range Planning*, 21:1, 1988, p. 73.
- CALINGO, Luis Ma. R.; *Achieving Excellence in Strategic Planning Systems, S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 1989, p. 21.
- CALKINS, Hugh; *The Case for a Legal Risk Strategy, Journal of Business Strategy*, 10:5, September-October 1989, p. 42.
- CARROLL, Glenn R.; *Organizational Approaches to Strategy: An Introduction and Overview, California Management Review*, Fall 1987, p. 8.
- Centre d'études du lexique; *La définition*, Larousse, Paris, 1990, p. 240.
- CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée; *Managing in the Québec Style: Originality and Vulnerability, International Studies of Management and Organization*, 21:3, 1991, p. 10.
- CHENIQUE, François; *Éléments de logique classique*, Dunod, Paris, 1975, aux pp. 297-299.
- CHEVALLIER, Jacques; LOSCHAK, Danielle; *Administration (Sciences administratives)*, in *ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS* p. 279, 281.
- COGHLAN, David; *Corporate Strategy in Catholic Religious Orders, Long Range Planning*, 20:1, 1987, p. 44.
- CONGER, Jay A.; *The Dark Side of Leadership, Organizational Dynamics*, Autumn 1990, p. 44.
- CONKLIN, David W.; *Reengineering to Compete: Canadian Business in the Global Economy*, Prentice-Hall, Scarborough (1994), 249 p.
- COPLIN, William D.; O'LEARY, Michael K.; *1992-97 World Political Risk Forecast, Planning Review*, March-April 1992, p. 24.
- COSSETTE, Pierre; AUDET, Michel; *Mapping of an Idiosyncratic Schema, Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 325.
- CURTIS, David A.; *Strategic Planning for Smaller Businesses*, Lexington Books, Lexington (1983), 197 p.
- CUVILLIER, Armand; *Cours de philosophie*, Armand Colin, Paris, 1954, aux pp. 1-7.
- CUVILLIER, Armand; *Manuel de sociologie*, P.U.F., Paris, 1950, p. 191 et 246-8.
- D.J.O. Rép. Française; *Dictionnaire des termes officiels*, 1994.
- DAIGNE, Jean-François; *Management en période de crise: Aspects stratégiques, financiers et sociaux*, Organisation Université, Paris (1991), 190 p.
- DAILY, Catherine M.; *Bankruptcy in Strategic Studies: Past and Promise, Journal of Management*, 20:2, 1994, p. 263.
- DAVIDS, Meryl; *The New Lean Planning Machine, Journal of Business Strategy*, 15:4, July-August 1994, p. 26.
- DAVIDSON, Alistair; TENAGLIA, Mason; *A Directory of Strategic Management Software Tools, Planning Review*, July-August 1993, p. 38.
- DAYHAW, Lawrence-T.; *Manuel de statistique*, 5e éd., Ottawa, Éditions de l'Université d'Ottawa, 1979, p. 324 et 406.
- deBROGLIE, Louis, *Savants et découvertes*, 1951, p. 378-9, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 340-1.
-

-
- deBROGLIE, Louis; *Continu et discontinu en physique moderne*, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 364.
- DELATTRE, Pierre; *Recherches interdisciplinaires*, in *ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS* p. 433.
- DENIS, Carl; *FSS Strategic Plan: A CAPRO Initiative to Increase Service to the Flying Public and to Save \$110 Million of Canadian Taxpayers' Money*, Ottawa, Éditions Trivium, 1990.
- DENIS, Carl; *Le stéréotype du stress des contrôleurs de l'air: une investigation psychométrique à l'aide de l'Indice de propension au stress - IPS*, Hull, chez l'auteur, avril 1988.
- DENIS, Carl; *Rapport d'enquête sur l'évolution des salaires des contrôleurs aériens de Baie-Comeau et des spécialistes de l'information de vol de Mont-Joli*, Ottawa, chez l'auteur/ACPER, 1988.
- DENIS, Carl; *Transport Canada's RO Group Problem: A Case of Systemic Discrimination?*, Ottawa, Éditions Trivium, 1989.
- DERVAUX, Bernard; COULAUD, Alain; *Dictionnaire de management et de contrôle*, Dunon, Paris, 1986;
- DUBARLE, Dominique; *Logos et formalisation du langage*, Klincksieck, Paris, 1977, *Planning At Royal Dutch / Shell, Planning Review*, May-June 1992, p. 41.
- DUBUC, *Manuel pratique de terminologie*, (1992) p. 89-90.
- DUNCAN, Jack W.; MOTTA, Paulo Cesar; *Beyond Belief: Three Reasons Why Plans Fail*, S.A.M. *Advanced Management Journal*, Spring 1987, p. 4.
- DUTTON, Jane E.; *The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues*, *Journal of Management Studies*, 23:5, September 1986, p. 501.
- EDEN, Colin; *On the Nature of Cognitive Maps*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 261.
- EDEN, Collin; ACKERMANN, Fran; CROPPER, Steve; *The Analysis of Cause Maps*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 309.
- EINSTEIN, Albert, *Conceptions scientifiques*, Flammarion, Paris, 1990, p. 21.
- EINSTEIN, Albert; *L'évolution des idées en physique*, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 363.
- FAUCONNIER, Gilles; *Espaces mentaux, Aspects de la construction du sens dans les langues naturelles*, Minuit, Paris, 1984, p. 107-8.
- FINK, Steven; *Crisis Forecasting: What's The Worst That Could Happen*, *Management Review*, March 1986, p. 53.
- FIOL, Marlene C.; HUFF, Anne Sigismund; *Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go From Here?*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 267.
- FOSTER, John M.; *Scenario Planning for Small Businesses*, *Long Range Planning*, 26:1, 1993, p. 123.
- FRY, Joseph N.; KILLING, J. Peter; *Strategic Analysis and Action*, 2nd Ed., Prentice-Hall, Scarborough (1989), 282 p.
- GARDEIL, H; *Initiation à la philosophie de s. Thomas d'Aquin*, Cerf, Paris, 1958, p. 73
- GEPHART Jr., Robert P.; *Organization Design for Hazardous Chemical Accidents*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 51.
-

-
- GHOSH, B.C.; CHAN, Chee-Onn; *A Study of Strategic Planning Behavior Among Emergent Businesses in Singapore and Malaysia*, *International Journal of Managemins*, 11:2, 1994, p. 697.
- GLADWIN, Thomas N.; KUMAR, Rajesh; *The Social Psychology of Crisis Bargaining: Toward a Contingency Model*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 23.
- GONZALEZ, Manolete V.; *Environmental Uncertainty, Futures Studies, and Strategic Planning*, *Technological Forecasting and Social Change*, 42, 1992, p. 335.
- GOUILLARD, Francis; *Planning Theory: The Day the Music Died*, *Journal of Business Strategy*, 16:3, May-June 1995, p. 14.
- GREINER, Larry E.; METZGER, Robert O.; *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (1983), 368 p.
- HALL, Richard; *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 135.
- HARRISON, Frank E.; PELLETIER, Monique A.; *A Typology of Strategic Choice*, *Technological Forecasting and Social Change*, 44, 1993, p. 245.
- HARRISON, Richard J.; *Strategic Uses of Corporate Board Committees*, *California Management Review*, Fall 1987, p. 109.
- HART, Stuart L.; *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, *Academy of Management Review*, 17:2, 1992, p. 327.
- HART, Stuart; BANBURY, Catherine; *How Strategy-Making Processes Can Make a Difference*, *Strategic Management Journal*, 15, 1994, p. 251.
- HERRING, Jan P.; *The Role of Intelligence in Formulating Strategy*, *Journal of Business Strategy*, 13:5, September-October 1992, p. 54.
- HOULDEN, Brian T.; *Survival of the Corporate Planner*, *Long Range Planning*, 18:5, 1985, p. 49.
- HOWARD, Frank; "Political caprice" erodes equal pay-work program, *The Ottawa Citizen*, Ottawa, 11 mai 1988.
- HUSS, William R.; HONTON, E.J.; *Alternative Methods for Developing Business Scenarios*, *Technological Forecasting and Social Change*, 31, 1987, p. 219.
- HUSS, William R.; HONTON, Edward J.; *Scenario Planning: What Style Should You Use?*, *Long Range Planning*, 20:4, 1987, p. 21.
- IBERRY, B.; KIM, H.; KIM, H-M; *Are Long Waves Driven By Technological Transformations ?*, *Technological Forecasting and Social Change*, 44 (1993) 111.
- INKPEN, Andrew; CHOUDHURY, Nandan; *The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence*, *Strategic Management Journal*, 16, 1995, p. 313.
- ISENBERG, Daniel J.; *Drugs and Drama: The Effects of Two Dramatic Events in a Pharmaceutical Company on Managers' Cognitions*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 43.
- JACKSON, Janice E.; SCHANTZ, William T.; *Crisis Management Lessons: When Push Shoved Nike*, *Business Horizons*, January-February 1993, p. 27.
- JACKSON, Susan E.; *Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing*, *Advances in Strategic Management*, 8, 1992, p. 345.
- JANIS, Irving L.; *Problems of International Crisis Management in the Nuclear Age*, *Journal of Social Issues*, 42:2, 1986, p. 201.
- JASANOFF, Sheila; *Judicial Gatekeeping in the Management of Hazardous Technologies*, *Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 353.
-

-
- JAVIDAN, Mansour; *Perceived Attributes of Planning Staff Effectiveness*, *Journal of Management Studies*, 24:3, May 1987, p. 295.
- JOHNSON, Daniel G.; *Crisis Management: Forewarned is Forearmed*, *Journal of Business Strategy*, 14:2, March-April 1993, p. 58.
- KAHANE, Adam; *Scenarios for Energy: Sustainable World vs Global Mercantilism*, *Long Range Planning*, 25:4, 1992, p. 38.
- KAUFFMAN, Ralph G.; OLIVA, Terrence A.; *Multivariate Catastrophe Model Estimation: Method and Application*, *Academy of Management Journal*, 37:1, 1994, p. 206.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R.; *Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*, *Organizational Dynamics*, Spring 1989, p. 5.
- KHARBANDA, Om P.; STALLWORTHY, Ernest A.; *Planning for Emergencies: Lessons From the Chemical Industry*, *Long Range Planning*, 22:1, 1989, p. 83.
- KOVOOR-MISRA, Sarah; *A Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organizations: Some Critical Factors*, *Technological Forecasting and Social Change*, 48, 1995, p. 143.
- KUBR, Milan; *Management Consulting: A Guide to the Profession*, 2nd Ed., International Labour Office, Geneva (1992), 611 p.
- KUKALIS, Sal; SENF, George A.; *Object Oriented Concepts applied to Strategic Planning*, *International Journal of Management*, 11:2, 1994, p. 676.
- KUKLAN, Hooshang; *Managing Crises: Challenges and Complexities*, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Autumn 1986, p. 39.
- LANGFIELD-SMITH, Kim; *Exploring the Need For A Shared Cognitive Map*, *Journal of Management Studies*, 29:3, May 1992, p. 349.
- Le ROBERT - *Dictionnaire québécois d'aujourd'hui*, Dicorobert-Dictionnaires Le Robert, Montréal-Paris, 1993, p. 182: *char* n.m. 2. Fam. Automobile.
- LEEMHUIS, J.P.; *Using Scenarios to Develop Strategy*, *Long Range Planning*, 18:2, 1985, p. 30.
- LENOIR, Robert; *La langue des affaires; Dictionnaire commercial et économique bilingue*, Economica, Paris, 1989;
- LENZ, R.T.; LYLES, Marjorie A.; *Managing Human Problems in Strategic Planning Systems*, *Journal of Business Strategy*, 6:4, Spring 1986, p. 57.
- LEVY, David; *Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications*, *Strategic Management Journal*, 15, 1994, p. 167.
- LOCHARD, Jean; *2000 mots pour l'entreprise*, Organisation, Paris, 1984.
- LYLES, Marjorie A.; *A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s*, *Journal of Management Studies*, 27:4, July 1990, p. 363.
- MALASKA, Pentti; *Multiple Scenario Approach and Strategic Behaviour in European Companies*, *Strategic Management Journal*, 6, 1985, p. 339.
- MARCUS, Alfred A.; BROMLEY, Philip; GOODMAN, Robert; *Preventing Corporate Crises: Stock Market Losses as a Deterrent to the Production of Hazardous Products*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 33.
- MARCUS, Alfred A.; GOODMAN, Robert S.; *Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During A Crisis*, *Academy of Management Journal*, 34:2, 1991, p. 281.
- MARTINET, Alain-Charles, *Le diagnostic stratégique*, Vuibert, Paris, (1990)
-

-
- MARTINET, Alain-Charles; *Diagnostic stratégique*; Vuibert, Paris (1990), 157 p.
- MASON, David H.; *Scenario-Based Planning: Decision Model for the Learning Organization*, *Planning Review*, March-April 1994, p. 6.
- McGINNIS, Michael A.; *The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition*, *Sloan Management Review*, Fall 1984, p. 45.
- MICHMAN, Ronald D.; *Why Forecast for the Long Term?*, *Journal of Business Strategy*, 10:5, September-October 1989, p. 36.
- MILETI, Dennis S.; SORENSEN, John H.; *Determinants of Organizational Effectiveness in Responding to Low Probability Catastrophic Events*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 13.
- MILLER, Danny; *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Downfall*, Harper Business, [City unk.], 1990, 306 p.
- MILLER, Danny; *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Downfall*, *Business Horizons*, January-February 1992, p. 24.
- MILLETT, Stephen M.; *Battelle's Scenario Analysis of a European High-Tech Market*, *Planning Review*, March-April 1992, p. 20.
- MILLETT, Stephen M.; *How Scenarios Trigger Strategic Thinking*, *Long Range Planning*, 21:5, 1988, p. 61.
- MILLETT, Stephen M.; *Los Angeles 2007*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 38.
- MINTZBERG, Henry; *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, January-February 1994, p. 107.
- MINTZBERG, Henry; *The Pitfalls of Strategic Planning*, *California Management Review*, Fall 1993, p. 32.
- MISTRAL, Frédéric; *Le trésor du félibrige*, *Dictionnaire provençal-français*, Biblio-Verlag, Osnabrück, 1966.
- MITROFF, Ian I.; *Crisis Management: Cutting through the Confusion*, *Sloan Management Review*, Winter 1988, p. 15.
- MITROFF, Ian I.; PAUCHANT, Terry C.; SHRIVASTAVA, Paul; *The Structure of Man-Made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management*, *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 1988, p. 83.
- MITROFF, Ian I.; PEARSON, Chris; PAUCHANT, Thierry C.; *Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges*, *Advances in Strategic Management*, 8, 1992, p. 235.
- MITROFF, Ian I.; PEARSON, Christine M.; *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, Jossey-Bass, San Francisco (1993), 139 p.
- MITROFF, Ian I.; *Teaching Corporate America to Think About Crisis Prevention*, *Journal of Business Strategy*, 6:4, Spring 1986, p. 40.
- MITROFF, Ian I.; *The Complete and Utter Failure of Traditional Thinking in Comprehending the Nuclear Predicament: Why It's Impossible to Formulate a Paradox-Free Theory of Nuclear Policy*, *Technological Forecasting and Social Change*, 29, 1986, p. 51.
- MULLEN, Thomas P.; STUMPF, Stephen A.; *The Effect of Management Styles on Strategic Planning*, *Journal of Business Strategy*, 7:3, Winter 1987, p. 60.
- MÜLLER, Rainer; *Corporate Crisis Management*, *Long Range Planning*, 18:5, 1985, p. 38.

- MYERS, Kenneth N.; *Total Contingency Planning for Disasters: Managing Risk, Minimizing Loss, Ensuring Business Continuity*, Wiley, New York (1993), 270 p.
- NAVARRE, Christian; PAQUET, Gilles; *La formation en management: les défis nouveaux*, in PAQUET-GÉLINIER; *Le management en crise* (1991)
- NELKIN, Dorothy; *Risk Reporting and the Management of Industrial Crises*, *Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 340.
- O'CONNOR, James; *The Meaning of Crisis: A Theoretical Introduction*, Basil Blackwell, Oxford-New York, 1987, 197p.
- OHMAE, Kenichi, *The Mind of the Strategist, Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin, Middlesex, 1984, p. 13, 81.
- ORSONI, Jacques; HELFER, Jean-Pierre; *Management stratégique*, Vuibert, Paris, 1994, p. 8.
- PAGAN Jr., Rafael D.; *The Nestlé Boycott: Implications for Strategic Business Planning*, *Journal of Business Strategy*, 6:4, Spring 1986, p. 12.
- PAQUET, Gilles; GÉLINIER, Octave; *Le management en crise, pour une formation proche de l'action*, Economica, Paris, 1991.
- PAQUET; *Sciences transversales et savoirs d'expérience: the art of trespassing*, Conférence prononcée à l'Université d'Ottawa à l'occasion de la cérémonie de remise du Prix d'excellence en recherche de l'Université d'Ottawa pour 1993, 18 mars 1993.
- PAUCHANT & MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes*, (1995), p. 234, 267.
- PAUCHANT, Thierry C.; MITROFF, Ian I.; *Crisis Management: Managing Paradox in a Chaotic World, Technological Forecasting and Social Change*, 38, 1990, p. 117.
- PAUCHANT, Thierry; MITROFF, Ian. *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Québec-Amérique, Montréal, 1995, p. 157, 162.
- PAYNE, Adrian F.T.; *New Trends in the Strategy Consulting Industry*, *Journal of Business Strategy*, 7:1, Summer 1986, p. 43.
- PEARCE, D.; *MIT Dictionary of Economics*, 4th Ed., MIT, Cambridge, 1992, p. 445.
- PERELMAN, Chaïm; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie; *Traité de l'argumentation*, 5e éd., Université de Bruxelles, 1992, p. 372.
- PESSONNEAUX, *Dictionnaire Grec-Français*, p. 993.
- PETTIGREW, Andrew M.; *The Character and Significance of Strategy Process Research*, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 5.
- PHELPS, Norman; *Setting Up a Crisis Recovery Plan*, *Journal of Business Strategy*, 6:4, Spring 1986, p. 5.
- PINCUS, Theodore H.; *A Crisis Parachute: Helping Stock Prices Have a Soft Landing*, *Journal of Business Strategy*, 6:4, Spring 1986, p. 32.
- PINTO, Jeffrey K.; PRESCOTT, John E.; *Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process*, *Journal of Management Studies*, 27:3, May 1990, p. 305.
- POINCARÉ, Henri; *Science et méthode*, p. 16, in SIMARD; *La nature et la portée de la méthode scientifique* p. 328.
- POOLE, Marshall Scott; VAN DE VEN, Andrew H.; *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*, *Academy of Management Review*, 14:4, 1989, p. 562.
- PORTER, Michael; *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

-
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary; *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, *Strategic Management Journal*, 15, 1994, p. 5.
- PREBLE, John F.; *Towards a Comprehensive System of Strategic Control*, *Journal of Management Studies*, 29:4, July 1992, p. 391.
- PRIEM, Richard L.; HARRISON, David A.; *Exploring Strategic Judgment: Methods for Testing the Assumptions of Prescriptive Contingency Theories*, *Strategic Management Journal*, 15, 1994, p. 311.
- QUARANTELLI, E.L.; *Disaster Crisis Management: A Summary Of Research Findings*, *Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 373.
- QUINN, Lucia Luce; MASON, David H.; *How Digital Uses Scenarios to Rethink the Present*, *Planning Review*, November-December 1994, p. 14.
- RAJAGOPALAN, Nandini; RASHEED, Abdul M.A.; DATTA, Deepak K.; *Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions*, *Journal of Management*, 19:2, 1993, p. 349.
- RAMSEY, Gerald; *Recent and Classic Articles on Scenarios*, *Planning Review*, March-April 1992, p. 32.
- RAUBITSCHKE, Ruth S.; *Multiple Scenario Analysis and Business Planning*, *Advances in Strategic Management*, 5, 1988, p. 181.
- REED, Richard; BUCKLEY, Ronald M.; *Strategy in Action: Techniques for Implementing Strategy*, *Long Range Planning*, 21:3, 1988, p. 67.
- REILLY, Anne H.; *Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 79.
- REIMANN, Bernard C.; RAMANUJAM, Vasudevan; *Acting Versus Thinking: A Debate Between Tom Peters and Michael Porter*, *Planning Review*, March-April 1992, p. 36.
- RODGERS, William N.; BABCOCK, Richard D.; EFENDIOGLU, Alev M.; *The Art of Strategic Planning*, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Autumn 1988, p. 26.
- ROTHSCHILD, William E.; *Avoid the Mismatch Between Strategy and Strategic Leaders*, *Journal of Business Strategy*, 14:1, January-February 1993, p. 37.
- ROULEAU, Linda; SÉGUIN, Francine; *Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse*, *Journal of Management Studies*, 32:1, January 1995, p. 101.
- ROWE, Alan J.; MASON, Richard O.; DICKEL, Karl E.; MANN, Richard B.; MOCKLER, Robert J.; *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th Ed., Addison-Wesley, New York (1994), 1040 p.
- SANDY, William; *Avoid the Breakdowns Between Planning and Implementation*, *Journal of Business Strategy*, 12:5, September-October 1991, p. 30.
- SCHMINCKE, Donald R.; *Strategic Thinking: A Perspective For Success*, *Management Review*, August 1990, p. 16.
- SCHOEMAKER, Paul J.H.; *Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation*, *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 193.
- SCHOEMAKER, Paul J.H.; *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, *Sloan Management Review*, Winter 1995, p. 25.
- SCHOEMAKER, Paul J.H.; SCHOEMAKER, Joyce A.; *Estimating Environmental Liability: Quantifying the Unknown*, *California Management Review*, 37:3, Spring 1995, p. 29.
- SCHOEMAKER, Paul J.H.; VAN DER HEIJDEN, Cornelius A.J.M.; *Integrating Scenarios Into Strategic Planning At Royal Dutch / Shell*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 41.
-

-
- SCHOOT, Henry; *Sémantique synchronique: synonymie, homonymie, polysémie*, University of Toronto, Toronto, 1976, p. 57.
- SCHRIEFER, Audrey; *Getting The Most Out of Scenarios: Advice From The Experts*, *Planning Review*, September-October 1995, p. 33.
- SCHWARTZ, Howard S.; *On the Psychodynamics of Organizational Disaster: The Case of the Space Shuttle Challenger*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 59.
- SCHWARTZ, Peter; *Composing a Plot for Your Scenario*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 4.
- SCHWEIGER, David M.; SANDBERG, William R.; RAGAN, James W.; *Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus*, *Academy of Management Journal*, 29:1, 1986, p. 51.
- SCHWEIGER, David M.; SANDBERG, William R.; RECHNER, Paula L.; *Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making*, *Academy of Management Journal*, 32:4, 1989, p. 745.
- SCHWENK, Charles R.; DALTON, Dan R.; *The Changing Shape of Strategic Management Research*, *Advances in Strategic Management*, 7, 1991, p. 277.
- SCHWENK, Charles; HUFF, Anne S.; *Argumentation in Strategic Decision Making*, *Advances in Strategic Management*, 4, 1986, p. 189.
- SENGE, Peter M.; *Mental Models*, *Planning Review*, March-April 1992, p. 4.
- SETHI, Prakash S.; *Inhuman Errors and Industrial Crises*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 101.
- SHEPPARD, Jerry Paul; *Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death*, *Journal of Management*, 20:4, 1994, p. 795.
- SHRIVASTAVA, Paul; *Ecocentric Management for a Risk Society*, *Academy of Management Review*, 20:1, 1995, p. 118.
- SHRIVASTAVA, Paul; *Editorial: Industrial Crisis Management: Learning From Organizational Failures*, *Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 283.
- SHRIVASTAVA, Paul; LIM, Gaik E.; *A Profile of Doctoral Dissertations in Strategic Management: A Note*, *Journal of Management Studies*, 26:5, September 1989, p. 531.
- SHRIVASTAVA, Paul; MITROFF, Ian I.; MILLER, Danny; MIGLANY, Anil; *Understanding Industrial Crises*, *Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 285.
- SHRIVASTAVA, Paul; MITROFF, Ian I.; *Strategic Management of Corporate Crises*, *Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 3.
- SHRIVASTAVA, Paul; SIOMKOS, George; *Disaster Containment Strategies*, *Journal of Business Strategy*, 10:5, September-October 1989, p. 26.
- SHRIVASTAVA, Paul; *Technological and Organizational Roots of Industrial Crises: Lessons from Exxon Valdez and Bhopal*, *Technological Forecasting and Social Change*, 45, 1994, p. 237.
- SIDWELL, Philip P.; *Career Planning for the Younger Manager*, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter 1981, p. 59.
- SIEGEL, Andrew F.; *Practical Business Statistics*, Boston, Irwin, 1990, p. 8-11 et 336-383.
- SIMARD, Émile; *La nature et la portée de la méthode scientifique*, Vrin-Laval, Paris-Québec, 1958, p. 18.
- SIMPSON, Daniel G.; *Key Lessons for Adopting Scenario Planning in Diversified Companies*, *Planning Review*, May-June 1992, p. 10.
- SINGER, Allan E.; *Strategy As A Moral Philosophy*, *Strategic Management Journal*, 15, 1994, p. 191.
-

-
- SIOMKOS, George; SHRIVASTAVA, Paul; *Responding to Product Liability Crises, Long Range Planning*, 26:5, 1993, p. 72.
- SLEVIN, Dennis P.; PINTO, Jeffrey K.; *Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation, Sloan Management Review*, Fall 1987, p. 33.
- SMART, Carolyne; VERTINSKI, Ilan; *Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises, Strategic Management Journal*, 5, 1984, p. 199.
- SPENDER, J.-C.; *Strategy Theorizing: Expanding the Agenda, Advances in Strategic Management*, 8, 1992, p. 3.
- STACEY, Ralph; *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, Kogan Page, London (1992), 216 p.
- STARBUCK, William H.; MILLIKEN, Frances J.; *Challenger: Fine-Tuning the Odds Until Something Breaks, Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 319.
- STUBBART, Charles I.; *Improving the Quality of Crisis Thinking, Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 89.
- SZONYI, Andrew J.; STEINHOFF, Dan; *Small Business Management Fundamentals*, 4th Ed. McGraw-Hill Ryerson, Toronto (1991), 525 p.
- TAME, Judy; *Life Planning for Executives, Long Range Planning*, 26:5, 1993, p. 93.
- TAMUZ, Michal; *The Impact of Computer Surveillance on Air Safety Reporting, Columbia Journal of World Business*, 22:1, Spring 1987, p. 69.
- TENAGLIA, Mason; NOOMAN, Patrick; *Scenario-Based Strategic Planning: A Process for Building Top Management Consensus, Planning Review*, March-April 1992, p. 12.
- THIERRY, Martijn; SALOMON, Marc; VAN NUNEN, Jo; VAN WASSENHOVE, Luk; *Strategic Issues in Product Recovery Management, California Management Review*, 37:2, Winter 1995, p. 114.
- THOMAS, Howard; PRUETT, Mark; *Introduction to the Special Issue: Perspectives on Theory Building in Strategic Management, Journal of Management Studies*, 30:1, January 1993, p. 3.
- TREGOE, Benjamin B.; TOBIA, Peter M.; *Assessing the Strategic Health Of Your Organization, Management Review*, August 1990, p. 10.
- TREGOE, Benjamin B.; TOBIA, Peter M.; *Strategy Versus Planning: Bridging the Gap, Journal of Business Strategy*, 12:6, November-December 1991, p. 14.
- UGBORO, Isaiah O.; *Top Management Involvement and Strategic Planning System Performance: A Validation Study, S.A.M. Advanced Management Journal*, Autumn 1991, p. 38.
- ULLMAN, S.; *Précis de sémantique française*, 5e éd., Francke, Berne, 1975, p. 132-138.
- VAUGEOIS-LACOURSIERE, *Canada-Québec, Synthèse historique*, Boréal Express, Montréal, 1978.
- WACK, Pierre; *Scenarios, Uncharted Waters Ahead, Harvard Business Review*, 63 (5) 1985; *Scenarios, Shooting the Rapids, Harvard Business Review*, 63 (6) (1985);
- WEBSTER, James L.; REIF, William E.; BRACKER, Jeffrey S.; *The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques, Planning Review*, November-December 1989, p. 4.
- WEICK, Karl E.; *Enacted Sensemaking in Crisis Situations, Journal of Management Studies*, 25:4, July 1988, p. 305.
- WELLHOFF, Alain; *Lexique du « commerce moderne »*, Organisation, Paris, 1977;
-

- WERNERFELT, Birger; KARNANI, Aneel; *Competitive Strategy Under Uncertainty, Strategic Management Journal*, 8, 1987, p. 187.
- WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, David J.; *Using the Strategic Audit, S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter 1987, p. 4.
- WHIPPLE III, W.; *Evaluating Alternative Strategies Using Scenarios, Long Range Planning*, 22:3, 1989, p. 82.
- WHYTE, Glen; *Groupthink Reconsidered, Academy of Management Review*, 14:1, 1989, p. 40.
- WIESENDANGER, Betsy; *Profitable Pointers From Non-Profits, Journal of Business Strategy*, 16:3, May-June 1994, p. 33.
- WILSON, David C.; BUTLER, Richard J.; *Voluntary Organizations in Action: Strategy in the Voluntary Sector, Journal of Management Studies*, 23:5, September 1986, p. 519.
- WILSON, Ian; *Teaching Decision Makers to Learn From Scenarios: A Blueprint for Implementation, Planning Review*, May-June 1992, p. 18.
- WISENBILT, Joseph Z.; *Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework, S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 1989, p. 31.

