



Apports de la philosophie du procès au management stratégique

Faouzi BENSEBAA*

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Marne-la-Vallée
IFIS Cité Descartes ~ 5, Boulevard Descartes
Champs-sur-Marne ~ 77454 Marne-la-Vallée Cedex 2
Tél : 00.33.1.49.32.90.41 - Fax : 00.33.1.49.32.91.32
E-mail : bensebaa@univ-mlv.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est d'examiner la philosophie du procès comme posture épistémologique et approche ontologique, alternative et/ou complémentaire à la tradition platonicienne transcendantale présente dans le champ du management stratégique. Cette philosophie du procès est appropriée pour traiter des situations fluides, évolutives et complexes grâce à l'attention portée au changement, à la nouveauté et au devenir. La contribution de la philosophie du procès au management stratégique est surtout conceptuelle et offre des intuitions permettant de comprendre les phénomènes stratégiques tels qu'ils sont mis en scène par les acteurs dans le temps.

Mots-clés

Epistémologie – management stratégique – philosophie du procès.



Apports de la philosophie du procès au management stratégique

Car, en vérité, quelle forme propre à chaque chose naturelle y aura-t-il, dès lors qu'à tout instant quelque chose s'y ajoute ou s'en retranche ? C'est pourquoi la forme n'est rien d'autre que le changement continu de la chose.

Giambattista Vico – *De la très ancienne philosophie des peuples italiens.*

1. INTRODUCTION

L'étude des décisions formelles et des activités managériales, dans le cadre de structures stables, mécanicistes et gouvernées par des règles, a été une des premières préoccupations du management stratégique (voir par exemple Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971 ; Hofer et Schendel, 1978). Le champ du management stratégique s'est déplacé par la suite vers la prise en compte de la complexité, de l'insaisissable et des transformations continues, dans des environnements véloces (D'Aveni, 1995 ; Stacey, 1995 ; Teece *et al.*, 1997 ; Brown et Eisenhardt, 1998). Les recherches se sont également intéressées aux sources perçues de l'avantage concurrentiel. Ainsi, un certain nombre de contributions ont laissé entendre que la capacité d'obtenir pour une entreprise un avantage concurrentiel dépendait principalement de la manière dont elle réussit à se positionner "correctement" dans le secteur et à se différencier de ses rivales (Porter, 1980, 1985, 1996). D'autres contributions, plus récentes, ont mis l'accent sur les ressources internes des firmes, sur les capacités, sur les actifs et les compétences telles que la culture, la réputation, la connaissance et la technologie de l'information. Ces facteurs ont été considérés comme les fondements principaux de l'avantage concurrentiel (voir, à cet égard, la littérature relative à l'approche par les ressources, par exemple, Barney (1986, 1991) ainsi que le numéro spécial de *Journal of Management* (2001) et celle relative au management de la connaissance, par exemple Eisenhardt et Santos, 2002). Les travaux ont également considéré que l'environnement externe aux organisations était complexe à appréhender (voir par exemple, Waldrop, 1992 ; Marion, 1999 ; Regine et Lewin, 2000 ; Richardson et Cilliers, 2001). Cependant, l'intérêt croissant pour ce qui a été appelé les modèles non linéaires du management stratégique illustre la nécessité de nouvelles démarches plus appropriées à l'étude de la façon dont les organisations créent l'avantage concurrentiel quand elles sont considérées comme des systèmes ouverts, sujets aux influences et aux échanges (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans cette optique, les approches de la complexité en management



stratégique sont celles qui reflètent le mieux la prise en compte des modèles non linéaires (Cillier, 1998 ; Anderson, 1999 ; Morel et Ramanujam, 1999). Cette complexité n'est pas cependant l'apanage des sciences de gestion en général et du management stratégique en particulier. Elle concerne, en effet, des théories, des idées et des programmes de recherche, entrepris et développés dans d'autres disciplines comme la biologie, les mathématiques, la chimie et la physique (Rescher, 1996a), pour comprendre ou construire la réalité. Elle ne constitue pas toutefois une contribution théorique singulière, propre à la science. Elle doit plutôt être considérée comme une branche de la pensée ou de la philosophie du procès et son émergence, au cours de ces dernières années, traduit la critique générale de la métaphysique occidentale, issue des enseignements de Platon, Descartes, Kant et Hegel (Hayden, 1998), ce que Heidegger (1986) appelle la tradition dominée par la pensée de "l'être comme présence", qui forme la philosophie transcendantale. Celle-ci a été prépondérante dans la pensée occidentale aux dépens d'une perspective fluide, évolutive et fondée sur le procès.

L'objectif de cette recherche est d'aller au-delà de l'intégration des modèles non linéaires dans la stratégie. Elle vise à examiner la philosophie du procès comme posture épistémologique et alternative ontologique à la tradition platonicienne (Rescher, 1996b), afin d'enrichir le champ du management stratégique, de prendre en compte les environnements véloces, éphémères, fluides, dotés de multiples facettes et nécessitant plusieurs niveaux d'analyse (Thomas et Pollock, 1999), et de traiter des phénomènes stratégiques évolutifs et dynamiques. Les travaux réalisés autour de la complexité constituent déjà une première tentative d'intégration de la pensée scientifique dans la philosophie du procès. L'adoption de cette philosophie a des implications majeures pour le management stratégique, se traduisant notamment par les propositions génériques suivantes : la reconnaissance théorique du devenir sur l'être, du changement sur la stabilité et de la nouveauté sur l'uniformité.

Le plan comprend trois parties. Nous aborderons d'abord quelques problèmes posés par le champ traditionnel du management stratégique. Nous introduirons ensuite les caractéristiques essentielles, les concepts et les auteurs clés de la philosophie du procès. Nous mettrons enfin en lumière et discuterons les avantages susceptibles d'être tirés de la philosophie du procès pour le management stratégique.



2. LES PROBLEMES DU CHAMP DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE TRADITIONNEL

Deux points font l'objet de cette partie : quels sont les problèmes épistémologiques fondamentaux du management stratégique traditionnel ? Quelles sont les solutions susceptibles d'être apportées par la philosophie du procès ?

2.1. LA LOGIQUE BINAIRE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE TRADITIONNEL

Le champ du management stratégique traditionnel est loin d'être uniforme. Il comprend, en effet, un certain nombre de paradigmes de recherche, de perspectives, de concepts, etc. Il porte sur un large spectre allant des modèles linéaires, rationnels aux stratégies émergentes en passant par les modèles fondés sur la complexité. Le champ affiche ainsi un corpus polyphonique et polysémique, reposant sur une multitude de théories (*cf.* Mintzberg *et al.*, 1999). Ces modèles questionnent, cependant, rarement les hypothèses ontologiques et épistémologiques, servant de point de départ aux analyses subséquentes. À cet égard, Calori (1998) est peut-être un des rares auteurs à s'être préoccupé de la nature des hypothèses épistémologiques du management stratégique. En effet, selon Calori (1998 : 290), le management stratégique demeure encore un concept moderne, narratif, archétypique, gouverné par la rationalité déductive. Et beaucoup de chercheurs, opérant dans un environnement obnubilé par l'audit (Power, 1994), continuent d'être guidés, voire obsédés, dans un contexte d'incertitude et d'indétermination, par la performance et sa mesure (Harvey *et al.*, 2002), alors que le "managérialisme", axé sur "l'ordre et la rationalité... donne un sens séduisant d'autorité dans des conditions incertaines et menaçantes" (Alvesson et Willmott, 1996 : 36). De surcroît, le management stratégique apparaît fortement dépendant d'une logique binaire (Calori, 1998), qui débouche sur des philosophies duales et des oppositions mettant en jeu par exemple des dyades comme vrai-faux, bien-mal, esprit-matière, etc. Les décisions entreprises par les dirigeants deviennent de ce fait des choix, dans un univers fini, entre des options exclusives : le choix des meilleures solutions dans un ensemble de solutions possibles. Cette logique binaire – la marque distinctive de la pensée moderne – entraîne le primat de la pensée sur les autres formes de la raison et l'échec de reconnaissance du sens (moral et instinctif) comme source de raison (Calori, 1998).

À partir d'une recherche confortant, chemin faisant, les propos de Calori (1998), Mair (1999) examine les nombreuses études de cas qui ont utilisé la firme Honda comme exemple illustratif. Ces études se sont appuyées sur l'entreprise japonaise pour valider un ensemble de positions théoriques. Ainsi, l'approche "analytique" est proposée par le Boston Consulting



Group (1975), par Goold (1992, 1996), par Abegglen et Stalk (1985) et par Stalk et Hout (1990) ; l'approche "behavioriste" est suggérée par Mintzberg (1987, 1989, 1991, 1996), par Pascale (1984) et Quinn (1991, 1996) ; l'approche "compétences-clés" est employée par Hamel et Prahalad (1994) ; l'approche "capacités-clés" est avancée par Stalk, Evans et Shulman (1992). Outre l'observation approximative de certains faits et des crises ayant jalonné l'histoire de Honda, Mair (1999) constate que l'approche standard du management stratégique adhère à "l'épistémologie réductionniste" dans laquelle les "faits empiriques qui sont discutables" sont réduits à des catégories bien connues. Il indique alors "qu'en étudiant Honda, les penseurs stratégiques ont vu seulement ce qu'ils voulaient voir" (Mair, 1999 : 36), dans la mesure où ils ont surtout fait appel à une logique binaire pour étudier les modes de déploiement de Honda sur le marché nord américain. Cette démarche est sujette à caution puisque "Honda était estimée illustrer et légitimer l'apprentissage ou le design, l'analyse du secteur ou les approches basées sur les ressources, les capacités clés ou les compétences clés" (Mair, 1999 : 39). Mair (1999) pense également qu'une validation empirique significative pousse à considérer que la caractéristique distinctive du management de Honda porte sur la réconciliation de dichotomies conceptuelles apparemment contradictoires et que cette démarche constitue, en soi, une voie innovante. Les solutions nouvelles aux problèmes managériaux peuvent être possibles précisément par la tentative de faire ce qui semble, *a priori*, impossible. Cette capacité de manager des concepts et des pratiques contradictoires a été appelée la capacité stratégique de Honda de réconcilier la dichotomie (Mair, 1998) où les oppositions ne sont plus de mise. Dès lors, Mair (1999) préconise un nouveau mode de pensée, qui examinerait le management stratégique de Honda à partir d'une perspective théorique, admettant la possibilité d'une démarche stratégique non contrainte par la philosophie duale, ne reposant pas uniquement sur des choix exclusifs (c'est-à-dire l'apprentissage ou le design ; le secteur ou les ressources, etc., Mair, 1999 : 39).

L'utilisation, dans cet article, du cas de Honda comme illustration est riche d'enseignements dans la mesure où elle met en évidence les effets contraignants de la pensée stratégique traditionnelle non axée sur le procès, fondée sur l'adoption de systèmes explicatifs allant de soi et connus (c'est-à-dire qui ont fait leur preuve historiquement), et limitant la conception d'approches moins orthodoxes. L'étude de cas réalisée reflète également, on ne peut mieux, les difficultés, dans certaines situations, des chercheurs en management stratégique à aller à l'encontre des dichotomies, des modèles et des structures existants, tels qu'ils sont préconisés par le(s) paradigme(s) dominant(s) (Prahalad and Bettis, 1986).



2.2. LE DEPASSEMENT DE LA LOGIQUE BINAIRE

Le refus de la pensée duale constitue, par excellence, un appel à la philosophie du procès dont la démarche ne consiste pas à proposer une nouvelle “ théorie ” ou un “ nouveau ” modèle au management stratégique. Cette philosophie se veut conceptuelle ou plutôt “ perceptuelle ”¹, au sens de rendre possible une nouvelle manière de penser. À cet égard, “ les capacités de la stratégie réconciliant la dichotomie ” de Honda évacuent l’idée de dichotomies développées par le management stratégique traditionnel, ce qui signifie que lorsque les tendances à la construction de capacités antagoniques (qualité/quantité, temps/coût, etc.) disparaissent, il n’y plus d’oppositions à réconcilier. L’examen des activités de l’entreprise Honda au moyen d’une approche procès permet alors l’émergence d’idées alternatives et d’un regard différent, inédit et pertinent sur la firme.

Le regard nouveau porté à la stratégie de Honda redonne ainsi ses lettres de noblesse à la notion de procès. Ce concept ne doit pas être confondu avec les modèles processuels de la stratégie, développés notamment par Pettigrew et Mintzberg (Mintzberg et Quinn, 1991 ; Pettigrew, 1997), et qui désignent une pratique du management stratégique, ne se satisfaisant pas du cadre d’analyse associé aux modèles linéaires. Il ne doit pas être également assimilé aux dispositifs séquentiels relevant de l’analyse stratégique (comme les analyses sérielles, la décision, l’exécution, l’évaluation, etc.), ni associé à l’approche développée par le post-modernisme (voir, à cet égard, Allard-Poesi et Perret, 2002). Ce n’est pas non plus un concept méthodologique ou pratique. C’est plutôt une catégorie ontologique liée à ce qui est appelé dans la philosophie classique l’*Être*, c’est-à-dire la constitution ontologique du monde, et le procès est mobilisé pour saisir la qualité fluide, éphémère de l’*Être*. Le procès constitue dans cet esprit la véritable essence de l’actualité réelle, signifiant ainsi que les choses ne peuvent être comprises qu’en terme de devenir (Whitehead, 1993). Dès lors, l’influence de la philosophie du procès peut être établie de deux façons. D’abord, l’application de la philosophie du procès rend possible l’analyse profonde des hypothèses sous-jacentes aux théories et aux modèles dominants de la stratégie tout en ouvrant de nouvelles voies aux problèmes théoriques et empiriques. Ensuite, comme le management stratégique se focalise, d’un point de vue pratique, sur le traitement des divers changements – sur le marché, dans les produits, dans la concurrence -, la philosophie du procès permet une analyse pertinente de ces changements, non comme bouleversements entre deux états réputés stables, mais en termes de transformations de deux états normaux, c’est-à-dire l’état du changement perpétuel. Le changement est de ce fait considéré, à l’inverse de ce qui est communément admis, non



comme une situation extraordinaire ou comme anomalie, mais comme la caractéristique générique de l'environnement des entreprises^{ii iii}.

Par ailleurs, la perspective traditionnelle de la stratégie, voire du management, admet, plus ou moins explicitement, que l'*Être* est constitué de catégories et d'entités quelque peu stables (Orlikowski, 1996). Cette conception a pour fondement l'approche systémique des organisations (Shenhad, 1995). Celle-ci suggère que puisque les organisations sont similaires à des entités physiques, mécaniques et biologiques, elles peuvent être définies dans le cadre d'un système général. Dans cette optique, une des applications les plus utilisées de la théorie des systèmes aux organisations est l'analogie de la machine. Cette image, supposée identifier les caractéristiques d'une bureaucratie parfaite : stable, efficace, précise, ordonnée, hiérarchique (Burns et Slaker, 1991), est congruente avec les caractéristiques transcendantales de la machine : uniforme, détachée du temps et de l'espace, et reproductible dans de nombreuses organisations et situations. Elle est fondée sur l'idée que les entités humaines et non humaines sont interchangeables et peuvent être sujettes à une manipulation d'ingénierie, c'est-à-dire, la mise en place d'outils analytiques (Shenhad, 1995).

L'utilisation du raisonnement bâti sur des entités stables ne signifie pas, tant s'en faut, le refus de toute situation d'instabilité. La difficulté vient du fait que lorsque la stabilité est remise en cause par les chercheurs, sans modification du cadre épistémologique, cela se traduit simplement par l'acceptation de l'accroissement de la vitesse, à savoir un changement rapide entre deux états stables, comme permet de le constater le concept d'hypercompétition (D'Aveni, 1994). Ce n'est donc pas une nouvelle conceptualisation de la stratégie, du marché ou du monde. À partir de là, l'hypercompétition ne constitue qu'une structure stable, influencée seulement par la vitesse croissante (Virilio, 1991), elle ne semble pas constituer une reconceptualisation du management stratégique en profondeur.

En outre, l'adoption d'une démarche axée sur les catégories stables ne permet pas de prendre en compte la possibilité de changement ayant des ramifications et des implications allant au-delà de celles qui sont prévues et imaginées initialement, ni de savoir comment les transformations se déroulent effectivement. En effet, même si nous savons, *ex post*, comment et pourquoi une firme se déplace d'une position X à une position Y, l'explication proposée n'est somme toute qu'une " dissection *post-mortem* " (James, 1909/1996 : 262) et ne montre aucunement comment le changement a eu lieu. En d'autres termes, l'explication reste peu disert sur la façon dont les intentions et les plans ont été traduits en action, modifiés, adaptés et changés. Si les transformations sont considérées comme des faits accomplis, ses qualités



dynamiques et émergentes ne sont pas prises en compte. Si ces transformations sont vues comme une simple juxtaposition de la stabilité, les micro changements subtils sont ignorés. Si le changement est considéré comme étant un cas exceptionnel dans la vie des firmes, il y a sous-estimation de la façon dont le changement profond existe déjà (Tsoukas et Chia, 2002).

La reconceptualisation du management stratégique comme processus continu, comme flux d'interactions et comme flux d'initiatives situées, et non comme ensemble d'événements épisodiques, peut émerger, et c'est la proposition fondamentale de cette recherche, de la perspective de la philosophie du procès qui est en mesure de fournir un dispositif conceptuel, ne reposant pas sur l'« *Être* comme présence » (Heidegger, 1986), mais reconnaissant la continuité du changement et la production de la nouveauté. Toutefois, l'acceptation de l'approche procès de l'*Être* n'exprime pas l'idée d'un abandon définitif de la perspective traditionnelle de la stratégie, mais l'ouverture de nouvelles voies de pensée pour le management stratégique. Le management stratégique traditionnel atteint, en effet, parfaitement bien ses objectifs dans des secteurs et systèmes déterminés, mais il est loin de fournir le cadre analytique généralisable et adéquat pour toutes les situations^{iv}. Dans ce qui suit, nous développerons les notions et les concepts clés de la philosophie du procès.

3. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PHILOSOPHIE DU PROCÈS

Quelles sont les notions fondamentales et quelles sont les idées principales, servant de base à la philosophie du procès ? Telles sont les deux questions de base auxquelles tente d'apporter des éléments de réponse cette deuxième partie.

3.1. LES TROIS COUPLES CLÉS

La philosophie du procès repose sur des notions développées en opposition. Ainsi, l'être est distingué du devenir, la stabilité du changement, la nouveauté de l'uniformité (Bergson, 2001b). Ces dichotomies sont mises en place pour illustrer la façon dont l'approche procès fournit des outils analytiques pour les systèmes connaissant un changement continu.

Dans cette veine, l'être fait référence aux structures stables existantes, tangibles ou intangibles, constituant ce qu'est le monde ; le devenir porte sur le processus de transformation « en quelque chose », c'est-à-dire, sur le processus perpétuel de reconstitution et de changement, non nécessairement en qualité, mais en configuration. Bergson (2001b : 304) développe, à cet égard, trois formes de devenir en termes de mouvements en biologie : mouvements qualitatifs (le passage du vert au jaune par exemple), mouvements d'évolution



(le passage de la nymphe à l'insecte), mouvements extensifs (manger ou chasser). Exprimée en termes quelque peu simples, la notion de devenir est à la philosophie du procès ce qu'est l'être à la pensée transcendante.

Ensuite, la stabilité a trait à la constitution spatio-temporelle d'un événement, d'une entité ou d'un processus alors que le changement concerne le processus de reconfiguration d'un événement, d'une entité ou d'un processus.

Enfin, la nouveauté est relative à la qualité nouvelle, spatio-temporelle d'une entité, d'un événement ou d'un processus et l'uniformité est liée à l'homogénéité spatio-temporelle d'un événement, entité ou processus.

Ces dichotomies sont compliquées à définir en termes lexicaux, elles visent surtout à fournir un système conceptuel, donnant un sens à la notion de procès. Dans cet esprit, si nous admettons que notre pensée est prisonnière continuellement de la pensée transcendante (nous parlons, par exemple, de "valeurs sous-jacentes", "d'objectifs partagés", de "qualités génériques", admettant ainsi une hiérarchie de concepts et de référents, (Derrida, 1972 : 19), il serait également intéressant et important de réfléchir en catégories "procès" quand les choses sont fluides, évolutives et instables, puisque notre intellect est façonné pour le traitement de catégories stables (Bergson, 2001b). Dès lors, les dichotomies examinées ci-dessus doivent être considérées comme des outils conceptuels^v, susceptibles de permettre de penser en dehors de structures habituelles et universelles.

3.2. LES IDEES ET LES AUTEURS MAJEURS DE LA PHILOSOPHIE DU PROCES

Deux traditions peuvent être identifiées dans la philosophie occidentale (Hayden, 1998). Il y a d'un côté celle défendue par ceux qui prétendent que le monde est une image imparfaite et fluctuante d'un domaine plus significatif et éternel d'essences, de causes et d'idées transcendantales. La tendance ici est de sous-estimer le monde tel qu'il est connu pour faire ressortir l'idée d'un domaine métaphysique situé en arrière-plan du monde dans lequel nous vivons ou "au-delà". D'un autre côté, il y a celle prônée par les philosophes qui ont tendance à affirmer que le monde empirique constitue la seule source réelle de pensées, d'idées, de sens et de valeurs faites et transmises par l'expérience. Ces philosophes de l'immanence récusent les causes et les essences transcendantales ainsi que les principes universels et statiques. Leur préoccupation est la façon dont nous construisons, interprétons et changeons le monde afin de rendre les choses et les interprétations nouvelles et différentes, et les expériences possibles



(Hayden, 1998 : 37-38). La première tradition est dite transcendantale (“ l’être en présence ”) alors que la seconde est estimée processuelle et empirique (“ l’être en devenir”).

Cette question de l’être n’est cependant pas nouvelle, elle constitua une question clé dès les premiers pas de la philosophie. Ainsi, dans la philosophie hellénique, il est possible de distinguer les auteurs qui considèrent des catégories fixes et stables (par exemple, Platon^{vi} et Aristote) de ceux qui postulent une réalité constituée d’une multiplicité de processus fluides (par exemple Héraclite).

Dans la philosophie moderne, les auteurs comme Bergson et Whitehead, et les pragmatistes comme Peirce, James et Dewey, ont apporté des contributions significatives à la philosophie du procès. Celle-ci apparaît ainsi comme une doctrine ontologique et épistémologique classique, évoquée dans des disciplines, comme la biologie, l’économie et la physique. Rescher (1996b : 2) indique, à ce sujet, que “ la métaphysique du procès comme approche générale avance que l’existence physique est à la base processuelle ; que les procès plutôt que les choses représentent mieux les phénomènes que nous affrontons dans le monde naturel ”. Il considère, en outre, que la métaphysique des procès est “ moins une théorie qu’un point de vue indiquant qu’on doit accorder une priorité aux procès sur les choses et aux activités sur les substances ”. Lucas (1989), de son côté, estime que la philosophie du procès est habituellement représentée par la définition d’un ensemble de catégories descriptives, mettant l’accent sur l’importance métaphysique centrale du temps et du changement ; sur la primauté ontologique des événements sur la substance statique et sous-jacente ; sur les flux, le devenir, la nouveauté, et la liberté finie ou l’auto-créativité partielle ; sur l’internalisme, l’organicisme et le holisme. C’est également une doctrine de réalisme, centrée sur les interconnexions phénoménologiques des sujets et des objets, du connaissant et du connu. C’est une doctrine d’expérience comprise comme coextensive dans le monde de la nature plutôt qu’inexplicablement liée à une classification arbitrairement étroite d’entités (Lucas, 1989 : 20).

Ces propos permettent de définir le procès comme “ un groupe coordonné de changements dans le caractère de la réalité, une famille organisée d’occurrences systématiquement liées les unes aux autres, soit d’une manière causale, soit d’une manière fonctionnelle ” (Rescher, 1996b : 38). Ce n’est pas nécessairement le changement d’une chose (ou dans la chose), le procès est simplement lié à un certain aspect des “ conditions des choses ” générales (Rescher, 1996 : 38).



Deux propositions permettent de formuler les idées de base de la philosophie du procès. D'abord, dans un environnement dynamique, les entités ne peuvent pas opérer sans procès. Puisque les choses substantielles changent, leur nature doit comprendre une certaine stimulation à leur développement interne. Par exemple, l'évaluation traditionnelle des projets d'investissements stratégiques s'appuie sur l'approche des cash flows actualisés. Cette approche est fondée sur un moment de décision unique, ignore l'incertitude et n'intègre pas la flexibilité managériale et les innovations. En revanche, l'approche des options réelles offre une perspective plus intéressante en considérant les stratégies d'investissement comme une série d'options pouvant être exercées, d'une manière continue, pour obtenir des rendements sur les investissements dans le court et moyen terme. La décision se déroule alors en plusieurs moments afin de permettre aux firmes de s'adapter aux changements se produisant dans la technologie et sur le marché (Bowman et Moskowitz, 2001)

Ensuite, dans un monde dynamique, les procès sont plus fondamentaux que les choses (Rescher, 1996b : 28). Bien entendu, des entités tels que les artefacts, les être humains, les animaux, les plantes, etc., existent comme *factum brutum* (Searle, 1969) dans l'univers quotidien, mais les événements discrets se dissolvent dans une collection de procès qui eux-mêmes se fondent dans d'autres procès (Rescher, 1996b : 29).

Par ailleurs, la philosophie du procès met l'accent sur les connexions horizontales existant dans un réseau " plat " d'entités, s'opposant ainsi à la nature idéaliste de la philosophie des catégories transcendantales. À cet égard, un des problèmes majeurs de cette philosophie (Luhmann, 1990) est celui qui concerne la différence et le changement (Bell, 1998). Platon distingue, dans cet esprit, entre la connaissance et l'opinion, la réalité et les apparences. Ces distinctions ne peuvent être envisagées qu'en admettant des catégories sous-jacentes ou transcendantales, séparant la connaissance *per se* et les opinions, les apparences visuelles, fluctuantes des réalités vraies. Aussi la philosophie du procès représente-elle, dans cette optique, une alternative à la pensée sur le problème de la différence.

Sur le plan des auteurs, Bergson est un des philosophes les plus influents en matière de pensée faisant appel au procès. Pour cet auteur, " la réalité est la mobilité. Les choses ne sont pas faites, mais elles sont dans le faire, les états ne sont pas dans le maintien, mais seulement les états changeants existent " (Bergson, 2001a : 49). Dans cette conception, " l'univers est fait de modifications, perturbations, changements de tension et d'énergie, et rien d'autre " (Deleuze, 1994 : 75). Pour Bergson, la perspective évolutionniste est valide pour toutes les entités et événements, tant physiques que mentaux et le changement est important. En termes



biologiques, l'évolution est conçue comme un mouvement continu : “ La vie comme *mouvement* s'aliène dans la *forme* matérielle qu'elle suscite ; en s'actualisant, en se différenciant, elle perd “ contact avec le reste d'elle-même. Toute espèce est donc un arrêt de mouvement ; on dirait que le vivant tourne sur soi-même, et *se clôt* ” (Deleuze, 1994 : 108).

L'autre grand philosophe moderne du procès (Lucas, 1989 : 6), Whitehead, décrit Descartes comme étant à l'antipode par excellence de la philosophie de Bergson. Il écrit (1978 : 209) :

“ Dans l'ensemble, l'histoire de la philosophie accepte la critique de Bergson que l'intellect humain “spatialise l'univers” : c'est-à-dire, qu'il tend à ignorer la fluidité et à analyser le monde en termes de catégories statiques. En effet, Bergson a conçu cette tendance comme une nécessité inhérente de l'intellect. Je ne crois pas en cette accusation ; mais j'avance que la “spatialisation” est l'itinéraire le plus court pour une philosophie nette exprimée dans un langage raisonnablement familier. Descartes a donné un exemple presque parfait d'un tel système de pensée. Les difficultés du Cartésianisme avec ses trois substances nettes [Dieu, la substance de pensée, et la substance étendue], et avec sa “duration” et “la mesure du temps”... illustrent le résultat de la subordination de la fluidité ”.

En effet, Descartes distingue l'esprit de la pensée du corps physique, distinction qui le conduit au problème de la manière dont l'âme (ou en général les facultés mentales telles que la perception, la cognition, l'affect, l'imagination, etc.) est liée au corps. La réduction cartésienne est fondée sur la pensée transcendante où l'esprit appartient à un domaine plus sophistiqué, plus vrai et plus avancé que celui de la réalité physique. Whitehead (1978 : 74) récuse cette séparation, qu'il estime “ désastreuse ” dans la mesure où elle produit une dualité entre l'esprit et le corps, la pensée et les émotions, la cognition et l'intuition.

La philosophie de Spinoza s'oppose également à la doctrine cartésienne (Spinoza, 1993). En effet, rejetant la distinction entre l'entité intellectuelle individuelle, *res cogitans*, et l'entité corporelle individuelle, *res extensa*, Spinoza établit un parallélisme où l'esprit et le corps existent d'une manière adjacente, sur un seul plan, et non d'une manière hiérarchique. Ce rejet est mis en lumière par Deleuze (1968) qui considère que “ Spinoza en pratique renverse toute cette division, établissant une parité entre la passion de l'âme et les corps, et entre l'action des corps et l'action de l'âme (Deleuze, 1968 : 331). Il continue : “ Si chaque substance était illimitée, nous devons reconnaître que chacune est dans son genre ou forme infiniment parfaite ; il y a ainsi une égalité parfaite entre toutes les formes ou tous les genres d'êtres : aucune forme n'est inférieure à une autre, aucune ne lui est supérieure ” (Deleuze, 1968 : 69). La pensée de Spinoza appartient ainsi à une tradition immanente, empiriste où les substances évoluent, se développent, et changent sans dépendance envers les principes et les catégories transcendants. Comparant Descartes et Spinoza, Deleuze (1968 : 134) affirme : “ La



méthode cartésienne est régressive et analytique. La méthode de Spinoza est réflexive et synthétique”. Ce qui signifie que Descartes décompose les entités et parle de corps individuels indépendants et fermés, alors que Spinoza pense en systèmes cohérents et de l'immanence de la substance.

C'est cependant le raisonnement de Descartes qui va triompher, puisque c'est la physique de Newton – le “ Napoléon de la science ” (Whitehead, 1978) – postulant comme Descartes que “ les corps physiques existent individuellement ” (Whitehead, 1978 : 309), qui va consacrer la domination de la science naturelle. C'est donc la doctrine cartésienne/newtonienne/platonicienne, admettant le réductionnisme et la possibilité de décomposer les systèmes en éléments individuels, discrets, qui a façonné la démarche scientifique universelle et non la pensée immanente, empiriste, basée sur le procès, telle que développée par Héraclite et Spinoza et d'autres philosophes.

Cette partie a montré ainsi que la philosophie du procès a une longue tradition dans la philosophie occidentale, qui va de la philosophie hellénique à celle du XVII^e siècle ainsi qu'à celle de l'âge moderne. Comparée aux doctrines transcendantales hérités du platonisme, la philosophie du procès a eu cependant une influence mineure sur la science moderne. Cette influence commence toutefois à être reconnue d'une manière importante, par exemple dans les sciences physiques^{vii}. La prochaine partie examine l'impact que peut avoir la philosophie du procès sur le management stratégique.

3.3. PROCÈS ET DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Les recherches en management stratégique, axées sur les hypothèses de stabilité (relative) et de prédiction (Mintzberg, 1994), ont comme fondement le canon platonicien-kantien de la philosophie, qui repose, comme nous venons de le voir, sur des réalités transcendantales précédant les apparences et sur des catégories fixes (Rorty, 1989). La remise en cause de la métaphysique transcendantale a ouvert la voie à l'émergence d'un corpus dit post-newtonien, polyphonique et polysémique, de théories élaborées pour traiter des réalités compliquées et/ou complexes et intégrer des activités faiblement couplées ou des organisations temporelles. Cette évolution a été rendue possible par l'intégration de la démarche proposée par la philosophie du procès. Cette dernière partie étudie d'abord l'importance du procès pour le management stratégique au moyen de l'allocation des ressources et de la structure par projets^{viii}. Elle examine ensuite les contributions générales de la philosophie du procès au management stratégique, considéré dans son ensemble.



3.4. ALLOCATION DES RESSOURCES, STRUCTURE DES FIRMES ET PROCES

L'allocation des ressources, des actifs et des capacités entre les secteurs, les firmes, les divisions, les groupes et les individus, etc. est un thème majeur, faisant l'objet de la préoccupation des chercheurs en stratégie, tant sur le plan conceptuel qu'empirique. Ce qui pose cependant problème, c'est la pertinence de l'utilisation de catégories discrètes, de données séparées et de cas ordonnés hiérarchiquement, pour traiter des réalités fluides et des ressources ambiguës, complexes, multiformes, mobilisées par les organisations pour créer et pérenniser l'avantage concurrentiel.

Cette fluidité caractérise pourtant les approches de la stratégie non mécanicistes de type système-fermé (Chandler, 1977 ; Mintzberg, 1994), dans lesquelles les formes organisationnelles admises sont dites interconnectées et interdépendantes. Cette fluidité concerne également la théorie évolutionniste qui, usant explicitement de la philosophie du procès, enseigne que les organisations qui produisent la nouveauté, le changement et l'avantage concurrentiel opèrent dans des situations de déséquilibre ou produisent du déséquilibre (Nelson et Winter, 1982).

La fluidité ou le déséquilibre définissent, en outre, les systèmes distribués comme les réseaux (Powell, 1998; Coombs et Ketchen, 1999 ; Foss, 1999 ; Simonin, 1999), ainsi que les systèmes dotés d'acteurs ou de processus connectés et se partageant les ressources et les actifs, comme " les courtiers en connaissances " (Hargadon et Sutton, 1997; Cockburn et Henderson, 1998). À cet égard, Powell (1998 : 230) affirme que " les firmes performantes se positionnent comme des nœuds centraux dans des réseaux entremêlés, à la recherche de collaborations fructueuses avec les différentes organisations avec lesquelles elles sont alignées, profitant de multiples projets à différents stades de développement et ne cherchent pas à monopoliser les rendements à partir d'activités innovantes et à former des relations exclusives avec seulement un ensemble restreint d'organisations ". L'allocation des ressources et des capacités crée ainsi des configurations semi-stables où les avantages concurrentiels et le changement sont le résultat d'une multiplicité d'acteurs et de processus. Dans cet esprit, les recherches menées dans le domaine du management de la connaissance (Blackler, 1995 ; Spender, 1996 ; Savary, 1999) suggèrent que la connaissance est une notion complexe, comprenant des éléments combinatoires (Kogut et Zander, 1992), des éléments socialement encadrés (Choo, 1998) et des éléments tacites (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeushi, 1995). Dès lors, la connaissance émerge, non comme une entité fermée, fixe et univoque, ou un corps singulier de savoirs ou de savoir-faire, mais comme un ensemble de



relations liant différentes entités et processus. Cette connaissance est conceptualisée comme une trajectoire ou un procès et non comme un point, un événement fixe ou une entité discrète.

La seconde illustration de la perspective procès en management stratégique, choisie dans cet article, est la firme par projet. Rappelons d'abord que la structure de l'organisation constitue un des domaines clés de la théorie classique de l'organisation (abordée à l'origine par Fayol, 1916). Plusieurs auteurs en management ont étudié, ensuite, les rapports de l'entreprise à son environnement (Burns et Stalker, 1961 ; Chandler, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978). En termes simples, cela signifie qu'une relation est établie entre la structure de l'organisation et l'environnement auquel fait face la firme. En même temps, le modèle général de l'organisation bureaucratique a fait l'objet de critiques profondes (Crozier, 1963), laissant entendre ainsi que les bureaucraties doivent être considérées comme non flexibles et inefficaces (Du Gay, 2000), ce qui a ouvert la voie à des discours nouveaux sur les organisations post-bureaucratiques (Heckscher et Donnellon, 1994 ; Garsten et Grey, 1997). La structure par projets est dans cette veine un exemple du rejet de l'organisation bureaucratique – structure temporelle affichant des objectifs de prévisibilité. Elle est fondée sur une configuration définie par le temps, la tâche, l'équipe et la transition, évoluant d'une manière continue au fur et à mesure que les projets sont initiés et terminés (Lundin et Söderholm, 1995). Elle récuse l'idée d'une structure bâtie sur l'agrégation d'entités de type départements, divisions, usines ou sites, et retient une forme encadrée dans les projets individuels dotés d'horizons temporels variés. Ce qui conduit à penser les organisations comme ensembles de projets pour capturer le mouvement continu des activités adoptées, ce qui inclut naturellement les transformations qui peuvent s'y produire.

La forme projets apparaît dès lors comme un modèle organisationnel, en adéquation avec l'approche par le procès, permettant l'analyse des structures organisationnelles en mouvement *via* le dépassement du système ontologique cartésien-newtonien.

3.5. LES CONTRIBUTIONS DE LA PHILOSOPHIE DU PROCES A LA STRATEGIE

La pensée fondée sur des entités fixes et stables est dite “ striée ” (Deleuze et Guattari, 1980). En d'autres termes, la pensée est “ facilitée ” par les catégories adjacentes multiples. Celles-ci sont rendues “ prêtes à l'emploi ”, internalisées et leur dépendance de sentier empêche de s'écarter de ce qui a été antérieurement pensé (Deleuze, 1994 : 15). Par opposition à cet espace strié, Deleuze et Guattari (1980 : 474-500) proposent un “ espace lisse ”, indiquant une pensée ouverte-fermée, indépendante des catégories fixes et stables (Massumi, 1992), et source de créativité et de nouveauté. La réalité est, dans cet esprit, fondamentalement conçue



en termes de fluidité, d'évolutivité et de créativité. Cependant, comme nous l'avons admis, en management stratégique, les lois ou les structures sous-jacentes stables peuvent être acceptées, tout en ayant à l'esprit que, bien que ce soit une bonne heuristique, l'hypothèse de la stabilité n'est pas toujours censée représenter la réalité d'une manière adéquate et applicable dans toutes les situations. Par exemple, Huff (1992) et Weick (1995) considèrent que les "cartes" cognitives managériales n'ont pas obligatoirement pour objectif de fournir aux chercheurs une image fidèle de la réalité dans la mesure où même les cartes les plus approximatives sont aptes à conduire à des actions qui peuvent aider et guider les managers dans leurs activités au jour le jour. Néanmoins, les heuristiques fournies par la théorie, issue de la tradition transcendantale, ne conduisent pas à une production de nouvelles intuitions, elles restent contraignantes pour les développements possibles du management stratégique. La philosophie du procès devient alors appropriée pour le corpus théorique qu'est le management stratégique, mais également, pour les approches cognitives, la théorie de la décision et la théorie institutionnelle ou néo-institutionnelle.

Comme nous l'avons déjà souligné dans la deuxième partie de cet article, la philosophie du procès mobilise le devenir, le changement et la nouveauté et récuse l'être, la stabilité et l'uniformité. Cette conception permet d'appréhender les structures organisationnelles comme les firmes en réseau, les organisations dispersées, désintégrées et reconfigurées, ou les canaux de distribution^{ix}. De même, les ressources et les capacités ne sont plus pensées, dans cet esprit, comme actifs "internes", mais comme actifs distribués et comme configurations de capacités, opérant au moyen de la coopération. La philosophie du procès est également adéquate pour l'examen des structures de type *e-business*, organisations virtuelles, organisations imaginaires etc., structures difficilement théorisables et compréhensibles au moyen du système traditionnel des facteurs de production. En effet, les processus de production, les facteurs de production et les produits et services sont fondés, dans l'ère postindustrielle, sur des ressources et des qualités symboliques, sémiotiques ou linguistiques ou résident dans les codes des programmes informatiques et les applications software (Baudrillard, 1976 ; Castells, 1996 ; Virilio, 1997). Un des défis du management dans ce cadre est le traitement d'actifs et de capacités intangibles, rendant ainsi plus nécessaire que jamais l'approche fondée sur le procès.

Ces propos ne doivent pas laisser croire que le management stratégique est prisonnier d'un paradigme figé. À l'instar des autres champs scientifiques, il est caractérisé par la recherche de paradigmes inédits, de nouvelles tendances dans les développements théoriques, et par la



discussion incessante de ce qu'est une théorie, voire de ce qu'est une bonne théorie (Bettis, 1991; Prahalad et Hamel, 1994; Sutton et Staw, 1995 ; Zald, 1996 ; McKinley *et al.*, 1999). Ces efforts ont conduit à un certain nombre de contributions (*cf.* par exemple, les travaux sur le concept de réflexivité de Chia, 1996 ; Holland, 1999) et à l'émergence de courants prometteurs, préoccupés par le mouvement et l'instabilité, mais ne faisant pas appel explicitement à la philosophie du procès. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible d'évoquer d'abord les études intégrant la théorie de la structuration, développée à l'origine par Anthony Giddens, dans les sciences de gestion. Le principal intérêt, tant pour les sciences de gestion que pour notre propos, de la théorie de la structuration est qu'elle considère l'organisation, non comme une structure formelle, mais comme un lieu de structuration des liens sociaux (Autissier et Wacheux, 2000). En effet, comme selon Giddens (1979), l'action est au cœur de l'activité humaine, le positionnement doit s'appuyer tant sur le point de vue des acteurs que sur celui des institutions sociales. Cette prise en compte simultanée de l'acteur et des institutions au moyen de l'action conduit Giddens à opérer un dépassement de l'opposition entre phénoménologie et structuralisme (Autissier et Le Goff, 2000), ce qui signifie que les individus contrôlent d'une manière récursive les interactions quotidiennes, d'où vont surgir des ensembles d'interactions. Ces ensembles, reproduits dans le temps et dans l'espace, vont définir le système social et conduire à l'occurrence de propriétés structurelles. Les propriétés structurelles apparaissent alors comme conditions et résultat de l'action puisqu'elles fournissent les bases de l'interaction. Dans cette veine, l'organisation émerge comme le résultat d'une relation de dualité, et non de relations causales, au cours de laquelle l'action et la structure se construisent par récursivité (Autissier et Wacheux, 2000).

Ensuite, les recherches sur le changement et sur la conduite du changement traitent du procès puisqu'elles visent à opérer un renversement ontologique de la priorité accordée à l'organisation et au changement (voir sur ce thème les contributions de Autissier et Moutot, 2003 ; Vandangeon-Derumez, 1998). Celui-ci n'est pas considéré comme une propriété de l'organisation, il est ontologiquement antérieur à l'organisation et c'est la condition même d'existence de l'organisation (Tsoukas et Chia, 2002). En effet, comme le changement est inhérent à l'action humaine, l'organisation est une construction visant à ordonner les flux intrinsèques à l'action humaine, à les canaliser en vue de certaines fins, à leur donner une forme particulière au moyen de la généralisation et l'institutionnalisation de sens et de règles spécifiques. En même temps, l'organisation est un *pattern* constitué et façonné par le changement (Tsoukas et Chia, 2002).



Les théoriciens des conventions (Orléan, 1994) abordent également les thèmes de la dynamique et de l'instabilité en considérant les conventions comme des construits sociaux, susceptibles de connaître des transformations continues par la volonté des acteurs. Leur approche, associant stabilité et évolution, fait de la catégorie "convention" le lieu de prise en compte de l'ensemble des comportements.

Enfin, les recherches récentes portant sur la dynamique concurrentielle, accordant un intérêt majeur à l'interaction des acteurs (Smith *et al.*, 1992), proposent des schémas conceptuels et des unités d'analyse multiples (action-réaction, concurrence multimarchés, firme leader-firme challenger, événement concurrentiel, réseau), permettant de saisir le caractère interactif, émergent et évolutif des stratégies.

Ces courants font appel ainsi à de nombreuses hypothèses ontologiques, épistémologiques et méthodologiques, qu'ils soumettent à la discussion et à l'analyse. Néanmoins, la recherche fondée sur le procès en management stratégique demeure relativement faible et une théorie post-linéaire, non binaire, reconnaissant le changement, la fluidité et la nouveauté n'est pas encore établie comme paradigme légitime. Pourtant, les avantages d'une telle philosophie sont substantiels dans la mesure où elle prend en compte les aspects du management stratégique qui ont été jusqu'alors sous-théorisés, négligés ou même écartés.

4. CONCLUSION

Cet article tend à introduire la notion de philosophie du procès dans le management stratégique. La tradition théorique dominante dans le management stratégique demeure fondée sur la tradition transcendantale, qui suppose, à certains égards, une perspective acceptant des catégories, des entités et des démarches stables et unifiées, alors que certains phénomènes stratégiques doivent être traités, non comme des événements accomplis, mais comme des procès "mis en scène", intégrant des acteurs, qui font des choix d'une manière interactive, dans des conditions locales, sur la base de ressources et de règles exhaustives. Les deux approches semblent ainsi nécessaires au management stratégique et correspondent à différents besoins. L'approche transcendantale, synoptique, rend possible l'obtention d'"une vision du lointain et du dispersé" (James, 1900/1996 : 251) et l'établissement de systèmes temporels qui échappent normalement aux perceptions. D'un autre côté, l'approche "procès", focalisée sur les comportements humains situés se déployant dans le temps, offre des intuitions prometteuses sur l'émergence réelle du changement, du fluide, de l'éphémère et de la dynamique. Elle prend en compte par excellence les phénomènes de déséquilibre. Comme la littérature sur le management stratégique a été dominée pour l'essentiel par l'approche



transcendantale, il est important que l'approche procède redresse la balance dans la mesure où elle porte sur les expériences et les actions vécues. Comme les situations expliquées *ex post* sont expérimentées par les acteurs sous forme de processus déployés, de flux de possibilités et de conjonction d'événements se déroulant dans le temps, la compréhension de la manière dont ces situations sont réellement accomplies exige d'étudier les phénomènes stratégiques, comme la conduite du changement, les canaux de distribution, les options réelles, les nouvelles formes organisationnelles, la dynamique concurrentielle, la modularité, non comme des concepts abstraits, mais comme une performance " mise en scène " dans le temps.

5. NOTES

* L'auteur remercie les deux évaluateurs anonymes pour leurs précieux conseils et commentaires. L'auteur remercie également Amine Abdelmadjid et Joan Le Goff pour leur lecture critique des versions précédentes de cet article.

ⁱ La perception est estimée attentive aux différences qualitatives et apte à l'appréciation des expériences particulières et à l'identification du caractère mutant de la vie, où le déclin et la croissance partiels, la continuité et la différence coexistent. Cependant, lorsque les différences sont si petites qu'elles deviennent difficilement perceptibles, lorsque les individus s'habituent au nouvel état de l'environnement avant que les sens n'identifient ce qui est nouveau et lorsque les expériences directement vécues sont d'une durée limitée, la connaissance perceptuelle est peu appropriée et c'est la connaissance conceptuelle qui doit la remplacer pour traiter de phénomènes synoptiques et pour avoir une vision globale des éléments dispersés et lointains. Connaissance directe et perceptuelle et connaissance conceptuelle deviennent ainsi complémentaires (Tsoukas et Chia, 2002).

ⁱⁱ Weick (1999) observe que les principales barrières à la redéfinition du changement sont les engagements ontologiques et épistémologiques, sous-jacents à la recherche sur le sujet. Il n'a pas été toutefois le premier à faire ce genre d'observations. Il y a déjà quelques décennies, James (1990/1996) a récusé la notion aristotélicienne et platonicienne selon laquelle la fixité est une chose plus noble et plus digne que le changement. Il est maintenant admis, dans les différents champs scientifiques, que nous manquons du vocabulaire adéquat pour parler clairement du changement lorsque celui-ci est majeur, c'est-à-dire pour traiter le changement non comme un épiphénomène, une simple curiosité ou une exception, mais comme phénomène central à la constitution de la vie socio-économique (Tsoukas et Chia, 2002).

ⁱⁱⁱ Récusant également la perspective de stabilité, March (1981: 564) estime que " le changement se produit parce que la plupart du temps, la plupart des individus dans l'organisation font ce qu'ils sont supposés faire et qu'ils sont attentifs d'une manière intelligente à leurs environnements et à leurs activités ".

^{iv} À cet égard, Tsoukas et Chia (2002) estiment que la plupart des catégories et des concepts sont radialement structurés. Ils contiennent une part stable d'éléments centraux prototypiques et une part instable d'éléments périphériques, marginaux, situés à différents niveaux conceptuels des éléments centraux. La stabilité conceptuelle est issue de la structure prototypique des catégories, de la stabilité des hypothèses sous-jacentes et des compréhensions qui définissent une pratique commune. Tout ceci permet la prise en compte de cas clairs et non ambigus. Les types d'actions qui émergent du traitement des cas centraux tendent à être stables. Cette stabilité est cependant précaire. Nous avons affaire également à des cas pour lesquels nous ne savons pas ce qu'il faut faire ni comment répondre et ces cas sont loin d'être rares. La structure radiale des catégories fait qu'il y a une indétermination intrinsèque quand les organisations interagissent avec l'environnement, source de changement. La réponse aux cas non prototypiques nécessite une imagination extensive, allant des cas centraux aux cas périphériques.



^v Dans cet esprit, Vico (1710/1987 : 52) considère que “ les *Catégories* et les *Topiques* d’Aristote, si l’on veut trouver en elles quelque chose de nouveau, sont absolument inutiles ; on finirait dans la peau d’un disciple de Lulle ou de Kircher, semblable à un homme qui sait bien les lettres, mais qui ne sait pas les assembler pour lire le grand livre de la nature. Mais si nous les prenons comme une liste et comme un alphabet des questions à poser sur une matière donnée, afin de l’envisager sous tous ses aspects, rien de plus fécond pour la recherche : de sorte que des mêmes sources d’où proviennent les orateurs les plus abondants peuvent également provenir les plus grands observateurs. En revanche, qui espèrerait examiner quelque chose par une idée claire et distincte de sa pensée se tromperait facilement, et c’est souvent qu’il croirait avoir connu une chose distinctement, alors qu’il continue à en avoir une connaissance confuse ; car il ne connaît pas tout ce qui est inhérent à la chose et qui la distingue des autres. Au contraire si, tenant le flambeau de la critique, il parcourt tous les lieux de la topique, alors il sera certain d’avoir connu la chose clairement et distinctement ; car il l’aura soumise à toutes les questions que l’on peut poser sur un sujet donné ; et pour avoir épuisé ainsi les questions, la topique elle-même se transformera en critique ”.

^{vi} “ La notion statique... est dérivée, selon deux lignes différentes, de la pensée antique. Platon, dans la première période de sa pensée, fut induit en erreur par la beauté des mathématiques, intelligibles selon une perfection immuable, et conçut un monde supérieur d’idées à jamais parfaites et à jamais reliées entre elles...Aristote introduisit l’erreur du statisme par un autre concept qui a infecté toute la philosophie ultérieure. Il conçut les substances primaires comme le fondement statique recevant la marque de la qualification ” (Whitehead, 1993 : 352).

^{vii} C’est dans cet esprit que le physicien britannique David Bohm, suggérant une théorie quantique basée sur le mouvement, affirme que “ notre confusion conceptuelle est le résultat de la dépendance continue à l’égard de la perspective cartésienne-newtonienne pour laquelle des matières indépendantes et discrètes “occupent” des régions séparées et distinctes et des espaces-temps ” (Lucas, 1989 : 192). Pour Bohm, “ la réalité essentiellement sous-jacente de la nature est vide et mouvement ” (Lucas, 1989 : 199), d’où la nécessité de la reconnaissance de la primauté du changement, du mouvement et du procès sur les entités physiques stables, séparées et distinctes et sur les influences causales.

^{viii} Bien entendu, ces deux thèmes ne sont utilisés ici qu’à titre illustratif, puisque le management stratégique reposant sur le pilotage de la stabilité et de l’invention destructrice et sur l’alternance des phases d’accumulation d’expérience (faire plus et mieux) et des phases de rupture (faire autrement) (Koenig et Joffre, 1985) a une portée plus large que l’allocation des ressources et la structure par projets.

^{ix} À cet égard, on lira avec intérêt la contribution de Le Goff (1999) qui préconise l’utilisation du concept de rythme pour étudier les métamorphoses et les bouleversements que connaissent les canaux de distribution.

6 RÉFÉRENCES

- Abbeglen J. C., Stalk Jr. G. (1985), *Kaisha, The Japanese Corporation*, New York : Basic Books.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2002), Peut-on faire comme si le post-modernisme n’existait pas ? in Mourgues N. (sous la direction de), *Question de méthodes en Sciences de gestion*, Colombelles : EMS, 259-295.
- Alvesson M., Willmott H. (1996), *Making Sense of Management : A Critical Introduction*, Londres : Sage.
- Anderson P. (1999), Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, 10(3), 216-232.



-
- Andrews K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
 - Ansoff I. H. (1965), *Corporate Strategy*, New York : McGraw-Hill.
 - Autissier D., Le Goff J. (2000), Dualité du structurel et dynamique sectorielle : application à la distribution des composants électroniques, in Autissier D., Wacheux F. (sous la direction de), *Structuration et management des organisations*, Paris : L'Harmattan, 181-204.
 - Autissier D., Moutot J.-M. (2003) (à paraître), *Les voies du changement*, Paris : Dunod.
 - Autissier D., Wacheux F. (2000), Introduction in Autissier D., Wacheux F. (sous la direction de), *Structuration et management des organisations*, Paris : L'Harmattan, 17-24.
 - Barney J. (1986), Organizational Culture : Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
 - Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-20.
 - Baudrillard J. (1976), *L'échange symbolique et la mort*, Paris : Gallimard.
 - Bell J. A. (1998), *The Problem of Difference*, Toronto : Toronto University Press.
 - Bergson H. (2001a), *Cours de psychologie et de métaphysique*, Paris : PUF.
 - Bergson H. (2001b), *L'évolution créative*, Paris : PUF.
 - Bettis R. A. (1991), Strategic Management and the Straightjacket : An Editorial Essay, *Organization Science*, 2(3), 315-319.
 - Blackler F. (1995), Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
 - Bowman E. H., Moskowitz G. T. (2001), Real Options Analysis and Strategic Decision Making, *Organization Science*, 12(6), 772-777.
 - Boston Consulting Group (1975), *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*, London : HMSO.
 - Brown S. L, Eisenhardt K. M. (1998), *Competing on the Edge*, Boston, MA : Harvard University Press.
 - Burns T., Stalker G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Londres : Tavistock Publications.
 - Calori R. (1998), Essai : Philosophizing on Strategic Management Models, *Organization Studies*, 19(2), 281-306.



-
- Castells M. (1996), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol, 1: The Rise of the Network Society, Oxford : Blackwel.
 - Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA : MIT Press
 - Chandler A. D. (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
 - Chia R. (1996), The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization, *Organizations*, 3(1), 31-59.
 - Choo C. W. (1998), *The Knowing Organization*, Oxford : Oxford University Press.
 - Cillier P. (1998), *Complexity and Postmodernism*, Londres : Routledge.
 - Cockburn I. M, Henderson R. M. (1998), Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Recovery, *Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157-182.
 - Combs J.G, Ketchen D. J. (1999), Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Towards a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics, *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
 - Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil.
 - D'Aveni R. A.(1995), *Hypercompétition*, Paris : Vuibert .
 - Deleuze G., Guattari F. (1980), *Mille plateaux – Capitalisme et schizophrénie*, Paris : Éditions de Minuit, Collection “Critique”.
 - Deleuze G. (1968), *Spinoza et le problème de l’expressionnisme*, Paris : Éditions de Minuit, Collection “Critique”.
 - Deleuze G. (1994), *Le bergsonisme*, 5^{ème} édition, Paris : PUF, collection “Sup. Le Philosophe”.
 - Derrida J. (1972), *Positions*, Paris : Éditions de Minuit.
 - Du Gay P. (2000), *In Praise of Bureaucracy*, Londres : Sage.
 - Eisenhardt K. M., Santos F. M. (2002), Knowledge-Based View : A New Theory of Strategy, in Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (Eds), *Handbook of Strategy and Management*, London : Sage, 139-164.
 - Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, 10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
 - Foss N. I. (1999), Networks Capabilities, and Competitive Advantage, *Scandinavian Journal of Management*, 15(1), 1-15.



-
- Garsten C, Grey C. (1997), How to Become Oneself : Discourses of subjectivity in Post-Bureaucratic Organizations, *Organization*, 4(2), 211-228.
 - Giddens A. (1979), *Central Problems in Social Theory*, Berkely, CA : University of California Press.
 - Goold M. (1992), Design, Learning and Planning : A Further Observation on the Design School Debate, *Strategic Management Journal*, 13, 169-172.
 - Goold M. (1996), Learning, Planning and Strategy : Extra Time, *California Management Review*, 38(4), 100-102.
 - Hamel G., Prahalad C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
 - Hargadon A, Sutton R. (1997), Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
 - Harvey J., Pettigew A., Perlie E. (2002), The Determinants of Research Group Performance : Towards Mode 2, *Journal of Management Studies*, 39(6), 747-774.
 - Hayden P. (1998), *Multiplicity and Becoming. The Pluralist Emprism of Gilles Deleuze*, New York : Peter Lang.
 - Heckscher C., Donnellon A. (Eds) (1994), *The Postbureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks, CA : Sage.
 - Heidegger M. (1986), *Être et temps*, Paris : Gallimard.
 - Hofer CW, Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, MN : West Publishing.
 - Holland R. (1999), Reflexivity, *Human Relations*, 52(4), 463-484.
 - Huff A. S. (Ed.) (1992), *Mapping Strategic Thought*, New York : Wiley.
 - James W. (1990/1996), *A Pluralistic Universe*, Lincoln, NE : University of Nebraska Press.
 - *Journal of Management* (2001)
 - Koenig G., Joffre P. (1985), *Stratégie d'entreprise : antimanuel*, Paris : Economica.
 - Kogut B, Zander U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3), 383-397.
 - Le Goff J. (1999), Rythme(s) : repenser la dynamique des canaux de distribution, in Paché G. (éd.), *Science et technologie : regards croisés en Sciences Économiques et Gestion, Information et Communication, Sciences Humaines et Sociales*, L'Harmattan, 251-260.



-
- Lucas G.R. (1989), *The Rehabilitation of Whitehead: An Analytic and Historical Assessment of Process Philosophy*, Albany : State of New York University Press.
 - Luhmann N. (1990), *Essays on Self-Reference*, New York : Columbia University Press.
 - Lundin R. A., Söderholm A. (1995), *A Theory of the Temporary Organization*, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
 - Mair A. (1998), *Reconciling Managerial Dichotomies at Honda Motor's*, in De Wit B., Meyer E. (Eds.), *Strategy : Process, Content, Context* (2^{ème} édition), Londres : International Thompson Business Press, 893-911.
 - Mair A. (1999), *Learning from Honda*, *Journal of Management Studies*, 36(1), 25-44.
 - March J. (1981), *Footnotes to Organizational Change*, *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
 - Marion R. (1999), *The Edge of Organization : Chaos and Complexity Theories of Formal Social Organizations*, Newbury Park, CA : Sage.
 - Massumi B. (1992), *The Use's Guide to Capitalism and Schizophrenia : Deviations from Deleuze and Guattari*, Cambridge : MIT Press.
 - McKinley W, Mone M. A., Moon G. (1999), *Determinants and Development of Schools in Organization Theory*, *Academy of Management Review*, 24(4), 634-648.
 - Mintzberg H. (1987), *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*, July-August, 66-75.
 - Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York : The Free Press.
 - Mintzberg H. (1991), *Learning 1, Planning 0 : Reply to Igor Ansoff*, *Strategic Management Journal*, 12(6), 464-466.
 - Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
 - Mintzberg H. (1996), *Introduction : CMR Forum : The "Honda Effect" Revisited*, *California Management Review*, 38(4), 78-79.
 - Mintzberg H., Quinn J. B. (1991), *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
 - Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie*, Paris : Village mondial.
 - Morel B., Ramanujam R. (1999), *Through the Looking Glass of Complexity : The Dynamics of Organizations as Adaptive and Evolving Systems*, *Organization Science*, 10(3), 278-293.



-
- Nelson R. R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of the Economic Change*, Cambridge, UK : Belknap.
 - Nonaka I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
 - Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford : Oxford University Press.
 - Orléan A. (1994), Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions, in Orléan A. (Ed.), *Analyse économique des conventions*, Paris : Presses Universitaires de France, 9-40.
 - Orlikowski W. J. (1996), Improvising Organizational Transformation Over Time : A Situated Change Perspective, *Information System Research*, 7(1), 63-92.
 - Pascale R. T. (1984), Perspectives on Strategy : The Real Story Behind Honda'Success, *California Management Review*, 26(3), 47-72.
 - Pettigrew A.M. (1997), What is a Processual Analysis, *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
 - Porter M. E. (1980), *Choix stratégique et compétition, techniques d'analyse des secteurs et de la compétition dans l'industrie*, Paris : Economica.
 - Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York : Free Press.
 - Porter M. E. (1996), What is Strategy ?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
 - Powell W. W. (1998), Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries, *California Management Review*, 40(3), 228-240,
 - Power M. (1994), The Audit Society, in Hopwood W., Miller P. (Eds), *Accounting as Social and Institutional Practice*, Cambridge : Cambridge University Press.
 - Prahalad C. K., Bettis R. A. (1986), The Dominant Logic : A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
 - Prahalad C. K., Hamel G. (1994). Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm ?, *Strategic Management journal*, 15(Special Issue, Winter), 5-16.
 - Quinn J. B. (1991), Honda Motor Company, in Mintzberg H., Quinn J. B. (Eds), *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases* (2^{ème} édition), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International, 284-299.



-
- Quinn J. B. (1996), Honda Motor Company 1994, in Mintzberg H., Quinn J. B. (Eds), *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases* (3^{ème} édition), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International, 849-863.
 - Regine B., Lewin R. (2000), Leading at the Edge : How Leaders Influence Complex Systems, *Emergence : A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 2(2), 5-23.
 - Rescher N. (1996), *Process Philosophy : An Introduction to Process Philosophy*, Albany : State University of New York Press.
 - Richardson K., Cilliers P. (2001), Special Editors Introduction : What is Complexity Science ? A View from Different Directions, *Emergence : A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 3(1), 5-23.
 - Rorty R. (1989), *Contingency, Irony, and Solidarity*, Cambridge University Press : Cambridge, UK.
 - Savary M. (1999), Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, *California Management Review*, 41, 95-107.
 - Schumpeter J. A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row : New York.
 - Searle J. R. (1969), *Speech Acts : An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge, UK : Cambridge University Press.
 - Shenhav Y. (1995), From Chaos to Systems : The Engineering Foundations of Organizations Theory, 1879-1932, *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 557-585.
 - Simonin B. L. (1999), Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
 - Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, London : Sage Publications.
 - Spender J. C. (1996), Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special issue), 45-62.
 - Spinoza B. (1993), *Éthique*, Paris : PUF.
 - Stacey R. D. (1995), The Science of Complexity : An Alternative Perspective for Strategic Change Processes, *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
 - Stalk Jr G., Hout T. M. (1990), *Competing Against Time*, New York : The Free Press.
 - Stalk Jr G., Evans P., Shulman L. (1992), Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.



-
- Sutton R. I., Staw B. M. (1995), What Theory is Not, *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
 - Teece D. I, Pisano C., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
 - Thomas H., Pollock T. (1999), From I-O Economics ‘S-C-P’ Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition : Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy, *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.
 - Tsoukas et Chia (2002), On Organizational Becoming, *Organization Science*, 13(5), 567-582.
 - Vandangeon-Derumez (1998), La dynamique des processus de changement, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 23 mars.
 - Vico G. (1710/1987), *De la très ancienne philosophie des peuples italiques*, Mauzevin : T.E.R.
 - Virilio P. (1994), *Esthétique de la disparition*, Paris : Galilée.
 - Virilio P. (1997), *Open Sky*, London : Verso.
 - Waldrop M. M. (1992), *Complexity : The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, New York : Simon and Schuster.
 - Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Londres : Sage.
 - Weick K. E. (1998), Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis, *Organization Science*, 9(5), 543-555.
 - Weick K. E., Quinn R. E. (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
 - Whitehead A. N. (1978), *Process and Reality*, New York : Free Press.
 - Whitehead A. N. (1993), *Aventure d'idées*, Paris : Les Éditions du Cerf.
 - Zald M. N. (1996), More Fragmentation ? Unfinished Business in Linking the Social Sciences and the Humanities, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 251-261.