

## EPISTÉMOLOGIES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

**François LACROUX -**  
GRASCE - Université d'Aix-Marseille III  
15,19 allée Claude Forbin  
13627 AIX EN PROVENCE Cedex 1  
e-mail : lacroux@romarin.univ-aix.fr

Apparue dans les années 60 avec les travaux fondateurs d'H.I. Ansoff (1965), la planification stratégique a connu son « heure de gloire » durant les années 70, et les années 80. Mais depuis, la tendance s'est en partie inversée dans la littérature et les théories de gestion. Au point qu'aujourd'hui, elle est souvent assimilée à un outil dépassé, aux conceptions anachroniques. A ces critiques théoriques s'ajoutent d'autres critiques, plus directement épistémologiques. On peut ainsi s'interroger sur le statut scientifique de la planification ; s'il existe une abondante littérature sur sa conception et sa mise en œuvre<sup>1</sup>, il existe bien peu de références sur le concept lui-même<sup>2</sup>. Et, troisième point, à supposer même que ce statut soit reconnu, quel intérêt peut-on trouver à s'en construire une épistémologie ?

A ces trois types d'arguments (théoriques, pratiques, épistémologiques), qui pourraient faire douter de l'intérêt de la construction d'une (voire de plusieurs) épistémologies de la planification stratégique, nous voudrions en opposer trois autres qui, au contraire, nous paraissent la légitimer.

Au niveau théorique, les débats qu'on aurait jugés dépassés il y a cinq ans sont repartis de plus belle suite à la publication par H. Mintzberg (1994 :1) de son ouvrage consacré justement au sujet. On a alors découvert que la question de l'actualité de la planification stratégique restait posée. On pourra noter que H. MINTZBERG lui-même a suggéré l'argument, en parlant alternativement de « grandeur et chute<sup>3</sup> », puis de « chute et grandeur<sup>4</sup> », pour évoquer l'évolution de la planification stratégique !

Le second argument est factuel. Il s'oppose à l'idée que la planification stratégique serait un concept dépassé, donc *a priori* moins intéressant à étudier. Le fait que la littérature ait paru

---

<sup>1</sup> Au début des années 70, G. Steiner citait déjà plus de 1200 références...

<sup>2</sup> A l'exception notable des travaux de E. Jantsh (1969), d'H. Ozbekhan (dans E. Jantsh, 1969), et de R.L. Ackoff (1970).

<sup>3</sup> H. Mintzberg, 1994 :1

<sup>4</sup> H. Mintzberg, 1994 :2

négliger le concept n'a pas conduit l'ensemble des entreprises à l'abandonner : « certains de ces débats théoriques semblent [...] fort éloignés des préoccupations des entreprises qui, dans tous les pays développés, ont largement adopté, amendé, et fait évoluer leurs processus de planification stratégique en fonction de leurs spécificités, de leurs besoins, et des circonstances », écrit ainsi A.C. Martinet (1995). Qu'un conflit social éclate, ou que l'entreprise ait à gérer un problème d'une certaine ampleur exigeant une action dans la durée, et le phénix resurgit de ses cendres : c'est évident, il faut un plan ! La proposition n'est sans doute pas toujours exempte d'arrière-pensées idéologiques. On conviendra néanmoins que cette rémanence de l'outil, dans les esprits *et* dans les faits, constitue un argument raisonnable pour , à tout le moins, ouvrir le débat épistémologique.

Ce débat tourne autour de deux questions fondamentales : la planification, notamment stratégique, est-elle une science ? Et à supposer qu'elle le soit, quel intérêt peut-on trouver à en construire une épistémologie ?

A l'interrogation sur le caractère scientifique de la planification stratégique, on peut opposer qu'elle concerne plus largement le statut des sciences nées après la rédaction par A. Comte (en 1828...) de son « tableau synoptique » censé dénombrer et classer l'ensemble des disciplines scientifiques. La « science de la planification » comme les autres « nouvelles sciences » (sciences de la décision, etc.) ne pourrait-elle trouver place qu'indirectement, par filiation reconnue (« pedigree ») dans ce tableau érigé au rang d'intangible dogme, voire de loi « naturelle » (J.L. Le Moigne [1990 :1, p.152]) ? On sait notamment depuis les travaux de H.A. Simon (1991) que ces « nouvelles sciences », ou ces « sciences de l'artificiel », ont d'autres arguments épistémologiques à faire valoir – et qu'en tout état de cause, il n'est pas besoin de leur trouver un quelconque « pedigree positiviste » pour les légitimer.

L'interrogation générale sur l'intérêt d'une légitimation épistémologique est un débat récurrent pour les sciences de gestion en général. Il est souvent le fait de « gens sérieux et efficaces » stigmatisés par A.C. Martinet<sup>5</sup> (1990), qui n'ont que faire de légitimations – *a fortiori* épistémologiques – obnubilés qu'ils sont par les nécessités de l'action. Pour lui, ces « gens sérieux » sont les gestionnaires, mais on pourrait affirmer que l'assertion s'applique

---

<sup>5</sup> « Les gens sérieux et efficaces qui n'ont pas de temps à perdre dans une quelconque réflexion épistémologique. L'importance et l'urgence des problèmes que rencontrent les entreprises les invit[ant] "au contraire" à produire concepts, méthodes, outils censés permettre la résolution de ceux-là » (A.C. Martinet [1990]).

mieux encore aux planificateurs. Mais un tel refus est fallacieux, comme le remarque toujours A.C. Martinet [op. cit.] : il suffit en effet « d'écrire ou de prononcer une phrase réputée fragment de connaissance pour adopter *ipso facto* des positions épistémologiques ».

A cet intérêt pour les sciences de gestion « en général » de disposer d'un socle épistémologique, on pourrait rajouter un autre argument, plus spécifique à la planification stratégique. Les bases épistémologiques peuvent servir de critère de choix lorsqu'une doctrine scientifique atteint une rupture, c'est à dire lorsque les faits s'éloignent des théories qui devraient les prévoir. « Face à une telle situation, le théoricien n'a que deux possibilités : retoucher partiellement un cadre analytique dont l'essentiel lui paraît demeurer valide [...], ou tenter de produire un nouveau paradigme [...]. Naturellement, le degré de rationalité propre à chacune de ces attitudes dépend étroitement du matériel épistémologique disponible pour une reconstruction plus ou moins radicale de la théorie », écrit B. Ancori [1992].

Comme l'a suggéré cette introduction, la planification stratégique semble justement se situer à cette « croisée des chemins » où théories et faits semblent s'écarter. D'où l'intérêt de tenter de construire le « matériel épistémologique » (B. Ancori) qui peut permettre, qui d'amender la théorie, qui de produire un nouveau paradigme. Pour cette construction, nous utiliserons les deux « matériaux » les plus courants : les épistémologies positivistes (§1), et les épistémologies constructivistes (§2), avant de tenter de réaliser une synthèse autour des théories de la complexité (§3).

## **1. La planification est-elle un objet ?**

Les sciences de gestion, dont A.C Martinet [1990] souligne « la relative jeunesse comme système de production de corps de connaissances » ont longtemps cherché – et pour d'aucuns, cherchent encore – à fonder leur scientificité sur leur rattachement aux doctrines épistémologiques « orthodoxes » (R. Déry [1992]) que sont les positivismes. Pour qualifier ces épistémologies, J.L. Le Moigne [1990:2] énumère trois principes fondamentaux : le principe ontologique, le principe de l'univers câblé, et le principe d'objectivité. On décrira ici ces trois principes fondamentaux, en discutant de leur application dans le champ de la planification stratégique.

## **1.1 Le principe ontologique**

« Dans sa version la plus radicale, [le] modèle orthodoxe des sciences de l'administration s'inscrit dans le mouvement positiviste contemporain selon lequel les membres du champ affirment qu'il existe des **objets**<sup>6</sup> et des questions propres à l'étude scientifique alors que d'autres, relevant de la métaphysique, doivent être rejetées hors des sciences de l'administration » (R. Déry [1992]). Cette notion *d'objet* scientifique, que l'on retrouve également – entre autres – chez E. Cohen [1989], ou cité par M. Bergadaa et S. Nyeck (1992), est d'une grande importance dans les référentiels épistémologiques positivistes. C'est du reste la raison pour laquelle on a choisi de qualifier ces épistémologies « d'épistémologies de l'objet ». Cet objet est supposé exister en soi, ou en lui-même – d'où le qualificatif « ontologique » –, donc indépendamment de son concepteur (Cf. également le troisième principe, dit « principe d'objectivité ») ou du chercheur qui l'étudie. C'est donc postuler l'existence d'une réalité ou d'un réel, supposé unique, que le scientifique se donnera pour tâche de découvrir.

Dans la planification proprement dite, on recourt implicitement à cette idée de vérité ou de réalité par exemple dans les procédures de contrôle de gestion, où l'on est supposé calculer les « vrais » coûts et déterminer les « vrais » écarts par rapport à ces « vrais » coûts. De même, les outils de représentation (diagnostic) et de projection (prévision) sont supposés fournir une image fidèle de la réalité de l'organisation, et de ce qu'elle rencontrera dans le futur. Mais cette notion de « réalité » demeure souvent un phénomène bien difficile à appréhender dans un processus de création. D'un côté, on utilise les outils de représentation et de projection qui visent à la description de réalités présentes et futures pour fonder l'action planificatrice. Mais à partir de cette base, le planificateur au sens large cherche à créer une nouvelle réalité, non à y obéir. Un plan n'est qu'une réalité *virtuelle*, la pure création de l'esprit humain qui l'a conçu. On peut le concevoir comme un symbole, construit à partir d'un système de symboles : les pictogrammes représentant les portes ou les fenêtres, pour l'architecte ; les tailles relatives des cercles matérialisant le poids relatif des produits dans une matrice BCG ; les différents symboles des diagrammes PERT, etc.

---

<sup>6</sup> Souligné par nous.

Les finalités diverses, et les missions différentes que l'on choisit conduisent à effectuer des arbitrages ; de même, les contraintes de l'environnement conduisent à privilégier certaines solutions. Quand la décision dépend de plusieurs critères, l'optimum unique n'existe plus. Les méthodes multi-critères permettent certes d'identifier *des* optima, mais aucun n'a de supériorité « ontologique » par rapport aux autres.

## **1.2 Le principe de l'univers câblé**

La réalité, une fois établie par le principe ontologique, sera « connaissable par les lois éternelles qui régissent son comportement » (J.L. Le Moigne [1990:2]). Exemple de telles lois, la « main invisible » qui, selon A. Smith, régule automatiquement les marchés sans que l'intervention étatique soit nécessaire<sup>7</sup>. Pour le scientifique, découvrir la vérité reviendra à expliciter ces lois. Bien que cela ne soit pas très aisé<sup>8</sup>, il est possible « d'importer » ce principe issu des sciences dures dans le champ des sciences sociales : « [on peut considérer l'homme] comme étant soumis à des lois, à des mécanismes qui le dépassent et lui imposent, inconsciemment sans doute, ses comportements. Il est alors assimilé à une particule qui permet alors de développer une physique du social, ou un algèbre du social » (C. Mouchot [1990]).

Le principe de l'univers câblé se retrouve dans nombre des outils par lesquels le planificateur se représente son action dans son environnement : la chaîne de valeur de M. [1985] n'est-elle pas, par analogie, « la longue chaîne des [activités] » qui concourent à l'avantage concurrentiel ? De même, les facteurs-clés de succès (par exemple dans les analyses de J.F. Rockart [1979, 1982]) ne s'apparentent-ils pas à des « lois de constitution » des industries ? Le réductionnisme est également largement présent dans la boîte à outils du planificateur : le contrôle ne pourrait se concevoir sans le postulat qu'il existe une certaine stabilité dans les phénomènes que l'on souhaite observer (R. Déry [1992]). De même, la planification globale, agrégation de planifications locales<sup>9</sup> se fonde sur une représentation de l'organisation comme système compliqué composé d'un ensemble de systèmes plus simples. Enfin, les diagrammes de représentation des tâches (de type PERT) sont une matérialisation des causalités et des temporalités reliant les différentes étapes d'un processus.

---

<sup>7</sup> Elle est même supposée nuisible.

<sup>8</sup> Cf. les difficultés d'A. Comte à faire figurer les sciences sociales dans son « tableau synoptique ».

<sup>9</sup> Voir par exemple J.B. Quinn (1978)

A ce principe, complémentaire du précédent, on peut faire les mêmes objections : autant il peut apparaître pertinent dans le cadre d'un diagnostic, par exemple, autant il apparaît discutable quand on s'intéresse à l'acte de planifier proprement dit. Pas plus qu'une planification n'a de réalité, elle n'a de lois pour la gouverner – de lois qui lui préexisteraient, et auxquelles elle se devrait « d'obéir ». Tout au plus, l'usage, l'expérience, l'apprentissage ont créé certaines heuristiques que l'on peut appliquer ou connaître.

Il en est ainsi, par exemple de la « loi de Gresham de la planification », édictée par H.A. Simon et J.G. March [1958, p.185] : pour eux, comme la mauvaise monnaie chassait la bonne, « la routine quotidienne élimine la planification ». Les décisions programmées, visant à résoudre les problèmes bien structurés, tendent à prendre le pas sur les décisions non programmées pour lesquelles il est impossible de définir des algorithmes de résolution. Mais, sans du tout que cela soit péjoratif, de telles informations se rapprochent plus du proverbe (« sens commun » issu de l'expérience) que d'une loi éternelle, intangible, et quasi-mystique. En reprenant la terminologie poppérienne, la loi de Gresham de la planification est bien peu vérifiable, et très certainement falsifiable...

D'une façon générale, la recherche de « lois », si elle peut être utile durant certaines phases de la planification, apparaît ainsi aléatoire dès lors que l'on s'intéresse à l'acte de planifier proprement dite ; quand on tente en fonction des finalités énoncées, d'un environnement intra et inter-organisationnel, de rechercher une adaptation, une construction, une création.

### **1.3 Le principe d'objectivité**

Les premier et second principes des épistémologies positivistes s'attachaient au statut de la science elle-même (que doit-elle faire – ou ne pas faire ?). Le troisième principe, dit d'objectivité, s'adresse plus à la « position » du scientifique. Pour qu'une observation soit considérée comme scientifique, il faut qu'existe une séparation fondamentale entre l'observant et l'observé, entre le phénomène existant et le chercheur qui l'observe.

Ce troisième principe trouve moins d'applications directes dans le champ de la planification, ou dans ses outils. Néanmoins, on constate fréquemment dans les pratiques une dissociation

entre le planificateur et l'acteur chargé de mettre en oeuvre cette planification : les « cellules », « bureaux », « directions » de la planification, chargés de concevoir le plan, sont ainsi clairement distingués des unités fonctionnelles et/ou des divisions qui auront à implémenter le plan. N'est-ce pas une application *de facto* de ce principe d'objectivité ? On verra en tout cas plus loin que le recours à d'autres épistémologies remet en cause, en pratique, cette dichotomie planificateur/acteur.

Le principe d'objectivité est dans doute le moins applicable pour qui voudrait créer une « science de la planification ». Comment en effet conserver un « dualisme fondamental » entre un ingénieur et le phénomène qu'il s'apprête à créer ? Ce principe postule une « vie » du phénomène indépendante de son éventuelle observation. En d'autres termes, le phénomène est supposé préexister et « post-exister » à l'observation du chercheur. Si les sciences de la conception peuvent accepter une post-existence – un plan stratégique une fois mis en oeuvre acquiert son autonomie par rapport à son concepteur – , elles ne peuvent naturellement souscrire à la préexistence : toute création humaine, même insérée *in fine* dans un environnement naturel, reste un artefact (H.A. Simon, [1991]), tributaire à ce titre de l'intervention – au moins initiale – de son observateur. « Il n'y a et n'y aura jamais d'observateur pur », écrit E. Morin [1977, p.357].

#### **1.4 Une mise en perspective**

Peut-on fonder épistémologiquement une « science de la planification » sur les positivismes ? S'il fallait donner une réponse simpliste, elle serait sans doute négative : les principes du positivisme ne s'appliquent pas à l'acte-même de planifier, à la création et à l'invention qui le caractérise. Pourtant, on a pu se rendre compte que s'ils sont de peu de valeur pour l'acte de planifier proprement dit, le positivisme – et la modélisation analytique qui l'accompagne – sont en revanche indispensables pour le diagnostic, la représentation, la projection, la programmation, etc.

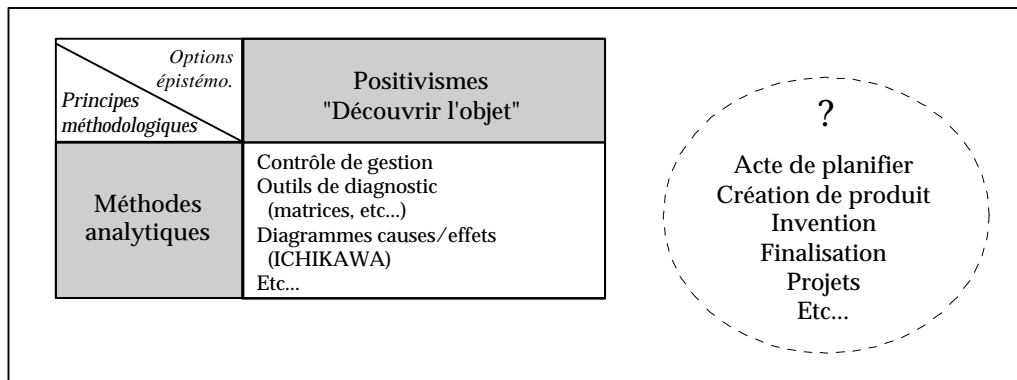
Alors, plutôt que d'une réponse simpliste, manichéenne, on ne conclura pas quant à la fondation positiviste de la planification. On ne peut qu'éliminer les positions extrêmes, et exclusives. On affirmera ainsi sans risque qu'il est impossible de fonder *entièrement* les

planifications sur les positivismes, comme il est impossible de les éliminer *complètement* de cette fondation.

Pour préciser encore, on peut utiliser l'ébauche d'une matrice établie par J.L. Le Moigne (1995:1, p.119), croisant les principes méthodologiques et les options épistémologiques. Pour l'instant, nous n'avons vu que les principes positivistes, et les options méthodologiques issus de l'analyse. En confrontant ces options et ces principes, on obtient le tableau suivant :

**Figure 1 :**

***Epistémologie de la planification (1)***



*D'après J.L. Le Moigne [1995:2, p.125]*

Ce tableau matérialise l'inconfort épistémologique d'une science de la planification qui se fonderait exclusivement sur les positivismes : cette science pourrait certes légitimer (au moins en partie) ses outils, mais elle laisserait dans l'ombre l'acte planificateur proprement dit, et les processus à lui reliés (finalisation, invention, etc.). La quête d'une fondation épistémologique de la planification n'est ainsi pas achevée. On va voir maintenant que cette fondation doit chercher ses légitimations dans d'autres épistémologies : les constructivismes.

**2. La planification comme projet**

Les épistémologies positivistes se fondaient sur un « objet de recherche ». Mais, comme l'écrit J.L. Le Moigne<sup>10</sup>, « que peut faire le chercheur scientifique, lorsqu'il ne connaît pas même le nom de "La Chose"... objet de sa recherche, ce qui [...] semble être souvent le cas du

<sup>10</sup> J.L. Le Moigne (1995:2, p.277).



chercheur scientifique se référant à l'architecture, autant qu'à l'informatique, à la musique, ou à la cybernétique [ou à la planification ; note personnelle] [...]. Faute de trouver [cet objet] tout fait dans l'univers, elle le crée, *ex nihilo*, par un acte délibérément volontariste, par "projet" scientifique de vouloir un "objet" de recherche... et le chercheur [...] va être fort étonné de reconnaître... en guise d'objet... un projet ! *Le projet de concevoir et de construire*<sup>11</sup> ».

On retrouve les idées de G. Bachelard [1938], pour lequel une science ne préexiste pas à l'action du scientifique, et ne peut donc être isolée du contexte au sens large dans laquelle elle se développe : « les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question... Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit » (G. Bachelard [1938, p.14]). Autrement dit, un « discours sur la méthode scientifique sera toujours un discours de circonstance » (G. Bachelard [1934, p.139]). En matière d'application, C. Mouchot [1990] remarque que « si Taylor cherchait en 1989 [comme en 1995] à déterminer les moyens d'augmenter la productivité du travail, il n'élaborerait pas aujourd'hui le taylorisme »<sup>12</sup>.

Les épistémologies positivistes, épistémologies de découverte, étaient des épistémologies de l'objet. Les épistémologies constructivistes, épistémologies d'invention, sont clairement des épistémologies du **projet**. Comme les positivismes, les constructivismes fondent leur légitimation sur trois principes : le principe de représentabilité, le principe de l'univers construit, et le principe de projectivité.

## **2.1 Le principe de représentabilité (vs le principe ontologique)**

Selon P. Watzlawick [1988], « [...] toute prétendue réalité est – au sens le plus immédiat et le plus concret du terme – la construction de ceux qui croient l'avoir découverte, et étudiée ». Appliqué à la gestion, un tel principe fonde par exemple l'assertion suivante : « l'entreprise n'existe que par les représentations que nous nous en construisons : la carte n'est sans doute pas le territoire, mais le territoire entreprise n'a de réalité que par les cartes, ou les modèles que nous en établissons », (J.L. Le Moigne [1987 :1]). Contrairement au principe de réalité de

---

<sup>11</sup> Souligné par l'auteur.

la nature, le principe de représentabilité postule qu'un phénomène n'acquiert une réalité qu'à travers les représentations que nous nous en faisons. Le modèle virtuel créé par l'ingénieur n'est pas la réalité, puisque cette réalité n'existe pas encore. Par contre, il est certainement un modèle, ou plutôt une modélisation de la réalité.

Cette idée de représentation prend tout son sens dans le champ de la planification : rappelons qu'étymologiquement, le terme « plan » et ses dérivés vient du latin *planum*, « mettre à plat » : autrement dit, représenter (ou modéliser) quelque chose qui n'existe que dans l'esprit du concepteur. À partir d'un certain nombre de d'informations, donc de symboles – collectés d'ailleurs parfois, sinon souvent, en utilisant des méthodes analytiques – le planificateur va tenter d'établir une représentation, donc une nouvelle modélisation, elle même servant de base à la programmation, puis à la définition des actions et à leur budgétisation. Chacune de ces étapes (programmation, budgétisation, etc.) peut elle-même être conçue comme une modélisation, ou une représentation, plutôt que comme un objet ou un phénomène tangible.

## **2.2 Le principe de l'univers construit (vs principe de l'univers câblé)**

« Quand nous percevons notre environnement, c'est nous qui l'inventons », écrit H. Von Foerster (dans P. Watzlawick [1988]). Autrement dit, il n'existe pas de lois de la nature qui préexistaient à l'homme : c'est l'homme qui a créé les lois. Mais, objectera-t-on, il existe pourtant des lois bien réelles, comme la gravitation. Mais peut-on être aussi sûr que la gravitation n'est pas une conséquence d'une loi de plus grande ampleur, que la faiblesse de nos moyens expérimentaux ou conceptuels nous empêche de découvrir ?

Certes, la théorie newtonienne a prouvé ses vertus pratiques' mais rien ne prouve que les équations newtoniennes reflètent exactement d'hypothétiques « lois de la nature ». Après tout, peut-être ne sont-elles que des heuristiques, certes fécondes, mais incomplètes. « Nul ne peut aujourd'hui se fonder, dans son aspiration à la connaissance, sur une évidence indubitable ou un savoir définitivement vérifié », écrit E. Morin [1980, p.9]. « Hume affirme qu'on ne peut jamais dire “la pierre devient chaude parce que le soleil brille”, mais simplement “chaque fois que soleil brille, la pierre devient chaude” », écrit R. Riedl [1988] pour remettre en question une incertaine causalité naturelle.

---

<sup>12</sup> Du moins peut-on l'espérer...

En sciences de la conception, les artefacts conçus par un planificateur ne respectent pas *une* réalité. C'est même le contraire. Ne tentent-elles pas justement *d'agir* sur une situation pour la modifier ? Ne le font-elles pas à partir non pas d'une réalité, mais de la perception qu'elles ont de la réalité – perceptions d'ailleurs souvent différentes suivant les sources : existe-t-il deux diagnostics semblables d'une même situation ? La planification recherche une adaptation par une action finalisée. À supposer même que les lois de la nature existent, n'a-t-elle pas parfois pour objet... de n'y point obéir ?

### **2.3 Le principe de projectivité, ou d'interaction sujet/objet (vs le principe d'objectivité)**

« Heisenberg notait l'absurdité de la séparation [du sujet et de l'objet] en affirmant qu'un monde vraiment objectif, dénué de toute subjectivité, serait, de ce fait même, inobservable », remarque P. Watzlawick [1988]. On peut admettre que la distinction d'un sujet et de son objet puisse être possible dans quelques sciences dures, comme l'astronomie – et encore, certains, comme T. Dobzanski [1966, p.33] remettent même en cause cette séparabilité, en postulant une circularité entre la connaissance, l'action de connaître, et le phénomène observé : « en changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît. En changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même ».

Mais cette séparabilité fait figure « d'hypothèse héroïque » dans le champ de la science de l'organisation, qui crée constamment son objet : l'organisation est à la fois l'action de s'organiser et le résultat de cette action, comme l'écrit E. Morin [1980, p.65-69]. On revient à la projectivité : « une discipline scientifique (comme les sciences de la conception) n'est plus définie par son objet, mais par son projet, et les méthodes qu'elle mettra en œuvre ne s'évalueront plus à l'aune de son objectivité, mais à celle de sa projectivité » (J.L. Le Moigne [1990:2]).

G. Von Krogh et al. [1994] ont réfléchi aux conséquences de cette inséparabilité dans le champ du management stratégique, connexe à celui de la planification stratégique: « toute tentative pour repenser vraiment le management stratégique doit prendre en compte [cette inséparabilité] et, par conséquent, simultanément pousser à une réflexion sur la recherche elle-

même. Quand nous nous posons des questions à propos de quelque chose, nous ne devons pas uniquement chercher des réponses à des questions complètement nouvelles, nous devons [aussi] devenir inventifs dans notre façon de découvrir les choses ».

Ce principe de projectivité, inhérent à tout exercice planificateur, permet en outre de fonder plus solidement, semble-t-il, l’assertion communément admise selon laquelle une planification déléguée à un groupe *ad hoc*, et n’impliquant pas le tissu organisationnel, tend à devenir inutile et bureaucratique. Ce type de planification sous-entend en effet une séparation concepteur/phénomène, dont nous venons de voir qu’elle n’est pas satisfaisante dès lors que l’on évolue dans un processus de conception.

## **2.4 Un schéma complexifié**

La présentation des principes constructivistes, et des méthodologies de modélisation auxquels ils appellent habituellement (les méthodes systémiques), nous permet(tent) de compléter notre schéma initial de l’épistémologie de la planification. On peut maintenant croiser les deux options épistémologiques (positivismes, ou sciences de l’objet ; et constructivismes, ou sciences du projet), et les choix méthodologiques associés (méthodes analytiques et méthodes systémiques). On obtient ainsi le schéma suivant (Figure 2) :

**Figure 2 :**

***Epistémologie de la planification (2)***

<i>Options épistémologiques</i> <i>Principes méthodologiques</i>	Connaître l'objet : sciences d'analyse	Connaître le projet : sciences du génie
Méthodologies analytiques (logiques exclusives)	Contrôle de gestion Outils de diagnostic (matrices, etc...) Diagrammes causes/effets (ICHIKAWA), Etc...	Outils de gestion de projet (diagrammes de GANTT, PERT, ordonnancement, etc...)
Méthodologies systémiques (logiques inclusives)	Outils de la prospective Recherche opérationnelle (ex : système de production) Etc...	<b>Acte de planifier</b> Création de produit Invention Finalisation Etc...

*d'après J.L. Le Moigne [1995:2, p.66]*

Comme les positivismes, les constructivismes seuls ne sont pas à même de fonder épistémologiquement les « sciences de la planification ». Ils peuvent certes légitimer « l'acte-même », le projet qu'est la planification (en gras sur le schéma). Ils ne peuvent suffire à justifier chacun des pas du planificateur ou, plus formellement, l'ensemble des méthodes et outils qu'il emploiera pour mener à bien sa tâche.

Au total, chacune des deux épistémologies apparaît nécessaire, mais pas suffisante pour légitimer la planification stratégique. Cet argument d'une planification « trans-épistémologique » peut apparaître comme une « non-conclusion », insatisfaisante au moins dans le cadre d'une épistémologie positiviste. Cette « non-conclusion » ne doit cependant pas nous étonner, dès lors que l'on aspire à produire une science conçue pour l'action dans des environnements perçus complexes.

### **3. Une synthèse : l'épistémologie de la complexité**

E. Morin [1984] a montré que dans la complexité, la légitimation épistémologique est beaucoup plus riche (« complexe », dit-il...) que dans la science classique. Cette dernière reposait selon lui sur deux trônes : le trône de la réalité empirique (ou « principe ontologique »), et le trône de la vérité logique (ou « principe de naturalité de la logique »). Mais « les principes de l'épistémologie complexe sont plus complexes : il n'y a pas un trône ; il n'y a pas deux trônes : il n'y a pas de trône du tout. Il y a des instances qui permettent de contrôler la connaissance ; chacune est nécessaire ; chacune est insuffisante » (E. Morin [1984, p.66]).

Dans les « instances » qu'évoque E. Morin, on retrouve certes les phénomènes et les théories. Mais il ajoute six nouvelles instances, tout aussi « nécessaires », selon lui, à fonder une épistémologie complexe. Parmi ces instances, on retrouve entre autres « l'esprit-cerveau », ou l'influence de la cognition du modélisateur dans l'acte de conception. On y retrouve également l'idée de « conditions socioculturelles », ou l'application du principe bachelardien de contingence des disciplines scientifiques<sup>13</sup>. C'est également à ces conditions que C.

---

<sup>13</sup> Idéologie, noologie (science des idées), paradigmatologie, logique sont les quatre autres instances présentées par E. Morin.

Mouchot (Cf. supra) se réfère lorsqu'il conjecture que F.W. Taylor, s'il vivait aujourd'hui, concevrait une organisation du travail différente.

Au total, on obtient un circuit de légitimation rendu beaucoup plus complexe par la multiplication des instances, et la multiplication des relations entre ces instances. Notre but n'est bien sûr pas de décrire chacun de ces pôles de légitimation. Nous voulons plutôt insister sur l'idée sous-jacente que l'épistémologie de la complexité est beaucoup plus ouverte que ne le sont les positivismes. C'est ce qui fait sa faiblesse, au regard de ces derniers. Mais c'est également ce qui fait sa force, car c'est cette multiplicité des fondements qui lui permet de fonder des sciences (décision, planification, etc.) que le « tableau synoptique » d'A. COMTE eût été bien en peine d'absorber.

### **Conclusion : une épistémologie « pratique »**

Le modèle d'E. MORIN, dans sa richesse, propose une « légitimation longue ». Mais il demeure ouvert à d'autres circuits, plus courts, de légitimation. Quittant alors le domaine de l'épistémologie « théorique », nous entrons dans celui d'une épistémologie quasiment « pratique », centrée sur l'action.

Ainsi du concept innovant « d'épistémologie expérimentale », proposé (indépendamment) par M. Borillo et F. Varela : « une sorte de circuit court entre les processus de validation ou d'expérimentation » (J.L. Le Moigne [1987:2]). G. Von Krogh et al. [1994] parlent pour leur part « d'épistémologie autopoïétique », ou épistémologie se construisant elle-même.

Selon P. Valéry, « nous ne raisonnons que sur des modèles ». Il devient alors possible de construire une science en marche, fondant sa validité épistémologique sur son action même. Mais l'action ne peut être disjointe des logiques et de la rationalité auxquelles elle se réfère. La planification stratégique « traditionnelle », telle qu'elle fut conçue dans les années 60, reposait sur des rationalités et des logiques contingentes. Peut-être convient-il alors de construire (ou plutôt utiliser) d'autres rationalités et d'autres logiques afin « d'instrumentaliser » les épistémologies constructivistes dans le cadre de la planification stratégique.

## Bibliographie

- Ackoff R.L., 1970, *A concept of corporate planning*, Wiley & Sons.
- Ancori B., 1992, « Mémoire et apprentissage, de la neurobiologie à l'auto-organisation » dans Ancori B.(Editeur), *Apprendre, se souvenir, décider*, Editions du CNRS.
- Ansoff H.I., 1965, *Corporate strategy*, Mac Graw Hill.
- Bachelard G., 1934, *Le nouvel esprit scientifique*, PUF.
- Bachelard G., 1937, *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin.
- Bergadaa M., S. Nyeck, 1992, « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherche et Applications en marketing*, vol. VII, n°3.
- Cohen E., 1989, « Epistémologie », *Encyclopédie de Gestion*, Joffre P. et Y. Simon (Ed.), Economica.
- Déry R., 1992, « Enjeux et controverses épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration », *RCSA/CJAS*, n°9 (1), 1992.
- Dobzanski T., 1966 (pour la traduction française), *L'homme en évolution*, Flammarion 1966.
- Jantsh E. (Ed), 1969, *Perspectives of planning*, Editions de l'OCDE.
- Le Moigne J.L., 1987 :1, « Systémographie de l'entreprise », *Revue internationale de systémique*, Vol. 1, n°4.
- Le Moigne J.L., 1987 :2, « Les nouvelles sciences sont bien des sciences : repères historiques et épistémologiques », *Note de Recherche GRASCE n°87-03*, Avril.
- Le Moigne J.L., 1990 :1, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Le Moigne J.L., 1990 :2, « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans Martinet A.C. (Editeur), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- Le Moigne J.L., 1995 :1, *Les épistémologies constructivistes*, P.U.F., Collection « Que sais-je ? ».
- Le Moigne J.L., 1995 :2, *Le constructivisme, Tome 2 : les épistémologies*, ESF Editions, Collection « Communication et complexité ».
- Martinet A.C., 1990, « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », dans MARTINET A.C. (Editeur), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- Martinet A.C., 1995, « La planification stratégique : un réexamen synthétique des pratiques et des débats », *Papier de recherche URA-IAE*, n°95-19.
- Mintzberg H., 1994 :1, *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, 1994. Traduction française : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Mintzberg H., 1994 :2, « The fall and rise of strategic planning », *Harvard Business Review*, Janvier-Février.
- Morin E., 1977, *La Méthode T1 : la nature de la nature*, Seuil.
- Morin E., 1980, *La Méthode, T2 : La vie de la vie*, Le Seuil.
- Morin E., 1984, « Epistémologie de la complexité » (Conférence tenue le 7 décembre 1982), dans *Science et conscience de la complexité*, Atias C., J.L. Le Moigne (Editeurs), Editions de la Librairie de l'Université, Aix-en-Provence.
- Mouchot C., 1990, « Décision et sciences sociales », dans Martinet A.C. (Editeur), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- Ozbekhan H., 1969, « Toward a general theory of planning » dans JANTSH E. (Editeur), *Perspectives of planning*, Editions de l'OCDE.
- Porter M., 1985, *Competitive advantage*, Free Press.
- Riedl R., 1988 (pour la traduction française), « Les conséquences de la pensée causale », dans Watzlawick P. (Éditeur) *L'invention de la réalité, Contributions aux constructivismes*, Le

Seuil.

Rockart J.F., 1979, « Chief executives define their own data needs », *Harvard Business Review*, March.

Rockart J.F., 1982, « The changing role of the information systems executive : a critical success factors perspective », *Sloan Management Review*, Fall.

Simon H.A., 1991 (pour la traduction française), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod.

Simon H.A., J.G. March, 1958, *Organizations*, Wiley & Sons.

Von Krogh G., J. Roos, K. Slocum, 1994, « An essay on corporate epistemology », *Strategic Management Journal*, Vol.15.

WATZLAWICK P. (Éditeur), 1988 (pour la traduction française), *L'invention de la réalité, Contributions aux constructivismes*, Le Seuil.