

## La fin des approches classiques de formation des stratégies ?

GOY, Hervé

Université de Lyon, laboratoire CoActis

[herve.goy@univ-st-etienne.fr](mailto:herve.goy@univ-st-etienne.fr)

### Résumé :

---

Depuis plus de vingt années maintenant, les approches classiques de formation des stratégies sont battues en brèche au sein de notre communauté académique. Ces approches partagent un point commun : elles ont alimenté l'idée d'une forme de rationalité substantive dans l'étude de la formation des stratégies, mise à mal ces dernières décennies par la lecture décliniste d'Henry Mintzberg, l'essor du courant de la *strategy-as-practice*, l'expansion des paradigmes entrepreneuriaux ou bien encore le développement des approches dites « critiques » de la stratégie. Par cette contribution, nous n'entendons pas alimenter de controverse au bénéfice ni au détriment d'une école de pensée en particulier, mais traiterons de la problématique suivante : pourquoi la perspective classique de formation de la stratégie a-t-elle été mise à mal depuis une vingtaine d'années ? À notre sens, c'est moins du côté de la concurrence d'approches alternatives (post-rationnelles ou critiques) que du constat d'effacement de l'idée d'avenir qu'il faut rechercher une piste de réponse. Notre contribution se voulant ici théorique, nous défendons pour ce faire la thèse suivante : le moteur des approches classiques de formation des stratégies, traditionnellement alimenté par la capacité à configurer un avenir désirable et crédible, est tombé en panne.

Nous montrerons brièvement pour commencer que la question du rapport à l'avenir est au cœur d'un corpus classique de la formation des stratégies malmené depuis plus de 25 ans. Nous défendrons ensuite l'idée selon laquelle la crise de l'avenir constitue une explication à la remise en cause des approches conventionnelles de formation des stratégies. Nous nous attarderons plus particulièrement sur l'opposition des idées de progrès et d'innovation, avant de proposer que l'innovation ne peut en l'état se substituer au progrès pour alimenter la perspective classique de formation des stratégies. Cette thèse nous conduira finalement à poser la question de la métaphysique du rapport à l'avenir, invitant à privilégier le « temps du projet » au « temps de l'histoire ». Nous concluons par l'énoncé d'une double proposition à même de guider de futures recherches en matière de formation des stratégies.

**Mots-clés :** formation des stratégies, rationalités, rapport à l'avenir, temps, projet.

---

## **La fin des approches classiques de formation des stratégies ?<sup>1</sup>**

### **INTRODUCTION**

Depuis plus de vingt années maintenant, les approches classiques de formation des stratégies sont battues en brèche au sein de notre communauté académique. Par approches classiques, nous entendons au sens de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2009) les écoles prescriptives (conception, planification, positionnement) « *qui insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement* »<sup>2</sup>. Ces écoles classiques partagent un point commun : elles ont alimenté l'idée d'une forme de rationalité substantive dans l'étude de la formation des stratégies, mise à mal ces dernières décennies par des travaux fondés sur d'autres types de rationalités à caractère plus procédural, parmi lesquels on peut citer la lecture décliniste d'Henry Mintzberg, l'essor du courant de la *strategy-as-practice*, l'expansion des paradigmes entrepreneuriaux ou bien encore le développement des approches dites « critiques » de la stratégie<sup>3</sup>. Au demeurant, cette désaffection académique n'entraîne pas nécessairement le même constat dans le monde des stratèges en action : nous avons en effet déjà pu observer par le passé que de vives controverses dans la littérature en management stratégique n'excluent pas pour autant la perpétuation (moyennant transformation) d'un certain nombre de pratiques dans les organisations (nous citerons ici à titre d'illustration les travaux d'Ocasio et Joseph, 2008).

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier très sincèrement les 3 évaluateurs de notre projet de communication, dont la qualité et la pertinence des retours ont permis d'améliorer très sensiblement notre texte.

<sup>2</sup> Op. cit., p.8.

<sup>3</sup> Cette énumération ne se voulant pas exhaustive.

L'une des principales charges portée aux approches classiques de formation des stratégies fut donnée par Henry Mintzberg à l'occasion de la parution de son ouvrage *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mintzberg, 1994), lorsqu'il pointât ce qu'il considère être les trois erreurs fondamentales de la planification stratégique (prédétermination, détachement et formalisation). Deux ans plus tard, Richard Whittington jeta les bases du courant de la *strategy-as-practice*, en appelant à s'intéresser plus directement à la façon dont les stratèges font la stratégie (Whittington, 1996). Remettant en question le principe de causalité traditionnellement mobilisé dans les recherches sur les stratégies entrepreneuriales, Saras Sarasvathy posa quelques années plus tard les jalons de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Appelant à dépasser non seulement le courant conventionnel en stratégie, mais aussi les analyses dites post-rationnelles (telles que les courants discursif, institutionnaliste, pratique ou interprétatif), Isabelle Huault et Véronique Perret sont allées encore plus loin en proposant, il y a une dizaine d'années, un agenda de recherche résolument critique pour la discipline (Huault et Perret, 2009).

Par cette communication, nous n'entendons pas alimenter de controverse au bénéfice ni au détriment d'une école de pensée en particulier. Partant de nos derniers travaux (Goy, 2018), nous entendons en revanche traiter de la problématique suivante : pourquoi la perspective classique de formation de la stratégie a-t-elle été mise à mal depuis une vingtaine d'années ? À notre sens, c'est moins du côté de la concurrence d'approches alternatives (post-rationnelles ou critiques) que du constat d'effacement de l'idée d'avenir qu'il faut rechercher une piste de réponse. La première piste n'excluant cependant pas la seconde, notre parti-pris sera ici le suivant : face à la difficulté rencontrée par les approches classiques de formation des stratégies à configurer une représentation actionnable du futur, notre propos ne consistera pas à nous interroger sur ce que devient la formulation de la stratégie dans lesdites approches alternatives. Il s'agira en revanche pour nous d'examiner l'idée de formation de la stratégie, au sens classique de l'expression, à l'aune des différentes métaphysiques du temps, afin de revenir *in fine* à la question du traitement de la représentation de l'avenir à travers une double proposition pouvant guider de futures recherches. Notre contribution se voulant ici théorique, nous défendrons pour ce faire la thèse suivante : le moteur des approches classiques de formation des stratégies, traditionnellement alimenté par la capacité à configurer un avenir désirable et crédible, est tombé en panne.

Le plan de notre communication sera organisé autour de trois parties. Nous montrerons brièvement pour commencer que la question du rapport à l'avenir est au cœur d'un corpus classique de la formation des stratégies malmené depuis plus de 25 ans. Nous défendrons ensuite l'idée selon laquelle la crise de l'avenir constitue une explication à la remise en cause des approches conventionnelles de formation des stratégies. Nous nous attarderons plus particulièrement sur l'opposition des idées de progrès et d'innovation en matière de sens donné au rapport à l'avenir, avant de proposer que l'innovation ne peut en l'état se substituer au progrès pour alimenter la perspective classique de formation des stratégies. Cette thèse nous conduira à poser la question de la métaphysique du rapport à l'avenir, privilégiant le « temps du projet » au « temps de l'histoire ». Enfin, nous discuterons des conséquences de nos développements avant de conclure cette communication par une double proposition à même d'ouvrir la voie de futures recherches en matière de formation des stratégies.

## **1. LA REPRESENTATION DE L'AVENIR COMME CARBURANT DU MOTEUR DES APPROCHES CLASSIQUES DE FORMATION DES STRATEGIES**

### **1.1. LE RAPPORT A L'AVENIR AU CŒUR D'UN CORPUS CLASSIQUE DE LA FORMATION DES STRATEGIES MALMENE DEPUIS PLUS DE 25 ANS**

Revenons à l'un des piliers de la recherche en management stratégique échafaudé à la croisée des années 1980. Mintzberg et Waters (1985) étaient alors partis de l'idée générale selon laquelle le plus souvent d'un côté, les organisations élaborent des plans pour l'avenir (stratégies intentionnelles), et de l'autre, elles voient émerger des structures de leurs actions passées (stratégies réalisées). La question importante devient alors pour eux : les stratégies réalisées correspondent-elles nécessairement aux stratégies intentionnelles ? Les intentions qui ont été complètement réalisées sont qualifiées de stratégies délibérées. Dans le cas contraire, on parle de stratégies avortées (ou non réalisées). Lorsque la forme qui apparaît n'a pas été expressément voulue, ils proposent le terme de stratégie émergente. Dans ce dernier cas, la stratégie réalisée n'implique pas de projection explicite préalable d'un avenir, ce qui fait dire à Mintzberg (1990) que le futur devenant de plus en plus imprévisible, les organisations s'engagent dans la planification formelle non pas pour créer des stratégies, mais pour programmer celles dont elles disposent déjà.

Ansoff (1991) a néanmoins souligné plusieurs limites au modèle émergent de formation de la stratégie. En particulier pour lui, la nature fondamentale du management stratégique (anticiper et préparer) s'accommoderait *a priori* mal du principe d'émergence (attendre et voir). Militant en faveur d'un modèle planifié de formation de la stratégie, Igor Ansoff postule dès lors que l'incertitude et la complexité sont réputées réductibles par le recueil d'informations et l'analyse, que des objectifs de long terme doivent être clairement établis, et que les décisions stratégiques sont identifiables et prises à l'issue de l'évaluation des différentes options. Cette vision, qui relève de l'ordre du temps prévu et de la réflexion qui précède et inspire l'action, repose donc sur un tout autre rapport au futur, pour lequel il s'agit moins de prévoir que de projeter une représentation de l'avenir de l'organisation.

Très tôt, les principes de base de la planification stratégique se sont fondés sur cette doctrine : en tant que processus qui s'interroge de manière systématique et globale sur le futur de l'entreprise pour Golde (1964), comme exercice de conception d'un futur désiré et des moyens qui permettront de le réaliser pour Ackoff (1970). Force est pourtant de constater que ces fondements des approches classiques de la stratégie ont été mis à mal depuis plusieurs décennies au sein de notre communauté académique. Le propre de la stratégie étant cependant de s'intéresser aux modalités de conception et d'accès à un état futur de l'organisation, que se passe-t-il lorsque les stratégies ne sont plus en mesure de produire cette projection ? A-t-on encore besoin de porter de lourds processus de planification face à un horizon réduit au court terme ? Ne peut-on que prendre acte de la disparition progressive du « stratégique » au profit du « tactique », qui empêche de penser le futur pour se limiter au seul contrôle du présent (Baumard, 2012) ? Par-delà ces questionnements, le recul des perspectives classiques de formation des stratégies tient avant tout, pour nous, au constat de crise de l'avenir posé il y a déjà près de quarante années (Pomian, 1980).

## **1.2. LA CRISE DE L'AVENIR COMME EXPLICATION A LA REMISE EN CAUSE DES APPROCHES CLASSIQUES DE FORMATION DES STRATEGIES**

Reprenons la proposition de Pierre-André Taguieff de distinguer deux périodes : le modernisme (correspondant à l'idéal des Lumières) et le post-modernisme (ou modernité tardive,

caractéristique de l'époque contemporaine) : « *La grande promesse des Lumières, c'était celle du passage à l'autonomie de tous les humains, en tant qu'êtres raisonnables poursuivant des fins communes (...)* En guise d'autonomie, c'est l'anomie qui s'est partout installée. Au terme de la crise des Lumières, l'utopie du progrès s'est métamorphosée en utopisme technico-informationnel, tandis que la marche triomphale de l'histoire vers sa fin – son accomplissement – faisait place à un mouvement perpétuel, à un changement autotélique valorisé, voire idéalisé comme tel » (Taguieff, 2000, p.9). Dans le premier cas, le futur se donnait comme avenir, « à la fois explorable comme un champ de possibles et désirable comme un ensemble de promesses ». Dans le second cas, marqué par une forme de fatalisation du temps, le futur demeure vide, « il ne se remplit plus d'attentes structurées par notre puissance d'imaginer l'avenir comme désirable ». Au demeurant pour Desreumaux et Bréchet (2018, p.178), tout s'est passé comme si « le projet émancipateur de la modernité disparaît pour se retrouver assujetti, sous des formes instrumentales et appauvries, à la prédominance du capitalisme financier et de ses excès ».

C'est ainsi que l'effacement de l'avenir s'opérerait en même temps que les individus s'installent malgré eux dans un « *présent perpétuel sans passé ni avenir* », inscrit dans une destinée planétaire envisagée en termes de contraintes inévitables ou d'évolutions irréversibles. Selon nous, l'enjeu de cette perspective pour les stratèges est considérable : à un monde chaotique devenu fatalisé, « *s'ajoute la certitude angoissante de ne pouvoir surmonter l'incertitude, de ne pouvoir imaginer le "ce vers quoi", non pas ce que l'avenir sera (le prévisible), mais ce qu'il doit être (le souhaitable, le désirable)* » (Taguieff, 2000, p.10-11). Aussi, l'effet négatif de ce constat d'effacement de l'avenir sur les approches classiques de formation des stratégies pourrait tout aussi bien expliquer l'émergence des approches alternatives déjà mentionnées. Ces dernières reposent en effet sur la remise en question de l'essence projective de la stratégie, attestant de la forme de dévalorisation de l'avenir qui caractérise l'ère post-moderne : la stratégie serait en ce sens une discipline qui « *se cherche, en partie dépouillée de sa dimension anticipatoire, de l'intention délibérée et de l'action prédéterminée* » (Germain, 2010). Mais plus encore, cette transition entre deux époques (de la modernité à la post-modernité) serait elle-même caractéristique d'une évolution entre deux philosophies (de la croyance dans le progrès à l'injonction permanente d'innover), sur laquelle nous allons à présent nous attarder.

## **2. COMMENT RELANCER LE MOTEUR ? QUAND L'IDEE D'INNOVATION NE FAIT PAS PROGRESSER L'IDEE DE PROGRES**

### **2.1. INNOVATION VS. PROGRES : DEUX VISIONS QUI S'OPPOSENT SUR LE SENS DONNE AU RAPPORT A L'AVENIR**

D'après Laufer (1993, p.10), la remise en cause de la croyance au progrès s'est généralisée dans les sociétés occidentales depuis les années 1960 : *« cette remise en cause de l'idée d'un progrès continu dû au développement de la raison, de la science, de la technique, idée que l'on trouve à l'origine de l'État moderne (Condorcet), idée qui se développe tout au long du XIXème siècle (Auguste Comte), idée qui triomphe enfin pendant la première moitié du XXème sous la forme du système de l'État-Providence semble s'imposer à tous depuis le premier choc pétrolier en 1973 qui venait achever ce que l'on a appelé depuis, de façon significative, les Trente Glorieuses »*. De surcroît pour Klein (2017), tout se passe comme si notre rapport au temps avait changé de sens en trente ans : le déclin de l'usage du mot progrès, concomitamment à la référence grandissante à l'idée d'innovation (sorte de nouveau mot totem), serait caractéristique de ce mouvement.

Revenons tout d'abord à l'idée de progrès, mot pour le moins structurant dans l'histoire de la modernité. Au siècle des Lumières, une perception linéaire du temps ouvrait la possibilité de penser un futur différent du présent. Pour agir dans le sens que l'on souhaite, il faut néanmoins déjà savoir ce que l'on veut : le futur désiré devait par conséquent être configuré. L'idée de progrès implique donc le dessin d'un futur crédible et désirable, permettant la référence commune à une « philosophie de l'histoire ». Croire au progrès, c'est accepter de travailler et sacrifier du présent personnel au nom d'une certaine représentation d'un futur collectif nécessairement meilleur. Or, pour Klein (2017), nous avons aujourd'hui un problème avec l'idée de progrès : nous n'arriverions plus à nous donner l'image d'un avenir qui serait le lieu dans lequel nous pourrions projeter un état de la société qui correspondrait au résultat de nos efforts. Aussi le principe d'un temps constructeur, sur lequel se fonde la notion de progrès, semble-t-il aujourd'hui largement remis en cause. Notre rapport globalement pessimiste à l'avenir semble davantage traduire le principe d'un temps destructeur qui, aussi étonnant que cela puisse paraître, serait fondateur de l'idée même d'innovation.

## **2.2. L'INNOVATION COMME IDEE NON SUBSTITUABLE AU PROGRES POUR ALIMENTER LA PERSPECTIVE CLASSIQUE DE FORMATION DES STRATEGIES**

Pour Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), nous vivons depuis le milieu des années 1990 une nouvelle donne du capitalisme contemporain, caractérisée par une innovation intensive. Le statut de l'innovation dans la stratégie des organisations aurait changé : essentiellement une arme de croissance réservée aux entreprises les plus entreprenantes à l'origine, l'innovation serait devenue une condition de survie. L'innovation était rare et ponctuelle, elle devient fréquente. L'innovation était réservée à certains secteurs et certaines traditions, elle se généralise et se banalise. Nous retrouvons à une autre échelle ce constat à la lecture de l'objectif fixé en 2010 par la Commission Européenne de développer une "Union de l'innovation" à l'horizon 2020 : « *Que faire face aux problèmes de plus en plus pressants qui se posent à nos sociétés : changement climatique, approvisionnement énergétique, raréfaction des ressources ou encore conséquences de l'évolution démographique ? Comment améliorer la santé et la sécurité et garantir la disponibilité durable d'eau et de denrées alimentaires de grande qualité et abordables ? L'innovation est la seule réponse à toutes ces questions* »<sup>4</sup>. Il s'agit là pour Hartog (2015, p.17) d'une dimension caractéristique de notre présent : « *celle du futur perçu non plus comme promesse, mais comme menace – sous la forme des catastrophes, d'un temps des catastrophes dont nous sommes nous-mêmes les instigateurs* ». Tout se passe en quelque sorte comme si c'était l'état du présent qui obligeait à innover, davantage qu'une certaine idée que nous aurions du futur.

L'idée d'innovation n'a au demeurant pas toujours eu la connotation que nous lui attribuons aujourd'hui. Pendant des siècles comme le rappelle Godin (2015), l'innovation (envisagée comme principe visant à introduire du changement dans un ordre établi) posait problème au regard de son caractère subversif. C'est ainsi que pendant très longtemps, l'innovation n'a rien eu à voir avec l'économie ou la créativité : il s'agissait essentiellement d'un principe politique (Godin, 2015, p.5). Bontems (2014) a rappelé les diverses origines, dès le XIV<sup>ème</sup> siècle, de l'idée même d'innovation : juridique, dans le sens d'ajouter une clause à un contrat déjà établi ;

---

<sup>4</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0546&from=FR> (p.6)



théologique et politique, où elle désigne le fait d'introduire une nouveauté dans une chose préexistante ; économique (au sens schumpétérien), en tant que moteur permettant le renouvellement du capitalisme. Mais c'est pour Klein (2017) la référence philosophique à Francis Bacon qui traduirait le mieux la relation entre temps et innovation. L'auteur a en effet développé l'idée, il y a déjà près de quatre siècles, d'un temps corrupteur (ou destructeur) face auquel il faudrait lutter en innovant : *« le mal, auquel la nature humaine se porte d'elle-même depuis qu'elle est pervertie, va naturellement toujours en croissant, au lieu que le bien, auquel elle ne se porte qu'en se faisant une sorte de violence à elle-même, va naturellement en décroissant. Tout remède est une innovation, et quiconque fuit les remèdes nouveaux appelle, par cela même de nouveaux maux ; car le plus grand de tous les novateurs, c'est le temps même »* (Bacon, 1999)<sup>5</sup>.

Tout se passe comme si nous pensions désormais que le futur va contenir du chaos, et que nous devrions tenter d'agir pour le prévenir. Innover, c'est ce qu'il nous faudrait faire pour empêcher que le temps n'abime le monde. Dans ces circonstances cependant, on comprendra aisément que l'innovation ne peut se substituer au progrès en tant que moteur de la production d'une image de l'avenir suffisamment optimiste pour être souhaitable, et suffisamment crédible pour déclencher les actions qui le rendront possible. Au final, cette grille de lecture de la dualité progrès *versus* innovation propose deux visions du rapport à l'avenir radicalement opposées. Nous allons nous efforcer de les dépasser en approfondissant la question de la métaphysique du temps et de ses implications en matière de formation des stratégies.

### **3. DES APPROCHES CLASSIQUES DE FORMATION DES STRATEGIES A REALIMENTER PAR DE NOUVELLES REPRESENTATIONS DE L'AVENIR**

#### **3.1. POUR QUELLE METAPHYSIQUE DU RAPPORT A L'AVENIR ? LE « TEMPS DU PROJET » PLUTOT QUE LE « TEMPS DE L'HISTOIRE »**

Citons Dupuy (2012) : *« La réflexion métaphysique sur le temps a une pertinence pour ceux qui veulent réfléchir à la crise actuelle et qui, je crois, est une crise du rapport à l'avenir »*.

---

<sup>5</sup> P.107, traduction d'Antoine de LA SALLE de l'édition de 1625, intitulée *Essays or Counsels, Civil and Moral*.

Développant la notion de "temps du projet", Jean-Pierre Dupuy a proposé que la métaphysique du temps du projet prenne la forme d'une boucle, au sein de laquelle le passé et l'avenir se déterminent réciproquement, idée que l'on peut se représenter schématiquement comme suit :

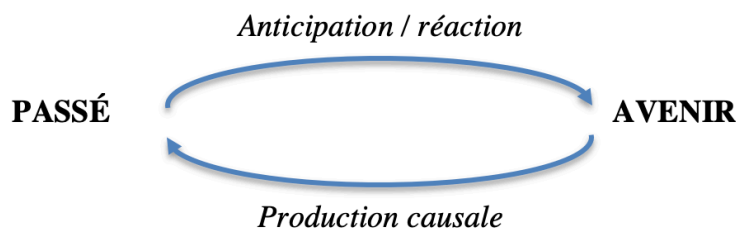


Figure 1 : la détermination réciproque du passé et de l'avenir

À titre d'exemple de sa démonstration, l'auteur cite la planification à la française, telle que Roger Guesnerie en a synthétisé l'esprit dans la formule suivante : « *la planification visait à obtenir, par la concertation et l'étude, une image de l'avenir suffisamment optimiste pour être souhaitable, et suffisamment crédible pour déclencher les actions qui engendreraient sa propre réalisation* » (Guesnerie, 2013, p.94). Ainsi pour Dupuy (2012, p.245-247), « *la prévision de l'avenir dans le temps du projet consiste à chercher le point fixe d'un bouclage, celui qui fait se rencontrer une anticipation (du passé au sujet de l'avenir) et une production causale (de l'avenir par le passé)* ». Ce faisant, il remet en cause les deux visions les plus communément admises de l'avenir : celle d'un processus strictement linéaire (au titre duquel l'avenir ne peut être que la résultante d'un passé causal), ainsi que celle de la démarche prospective (qui viserait à choisir successivement des embranchements parmi plusieurs futurs possibles). Par conséquent, cette idée de "temps du projet" s'oppose clairement à la vision orthodoxe du "temps de l'histoire", fermement fondée sur le principe de fixité du passé (Dupuy, 1997, p.42).

Appliquée au champ de la stratégie, cette vision téléologique implique une coordination à partir de la production d'une image de l'avenir de l'organisation capable d'assurer le bouclage entre une production causale de l'avenir d'une part, et son anticipation auto-réalisatrice d'autre part. Ce point de vue enrichit notamment l'idée d'un temps newtonien, pour lequel chronologie et causalité se confondent : l'image d'un avenir désiré pourrait tout aussi bien en ce sens provoquer nos actions présentes, ce qui implique d'admettre l'idée d'un futur causal qui aurait pour conséquence de découpler les principes de causalité et de flèche du temps.

Le point de vue de Jean-Paul Charnay permet d'enrichir encore le propos, partant du postulat que toute conduite humaine s'inscrit nécessairement dans le temps, et que le passé comme le futur ne sont jamais que des moments présents. C'est ainsi selon lui que « *le problème n'est pas ici de définir le temps dans sa durée rétrospective ou prédictive (énonciation du passé ou du projet idéologique), linéaire ou cyclique (philosophie d'une histoire répétitive ou non), utopique ou apocalyptique (téléologie du devenir humain), mais de dégager son opérativité pour l'esprit humain (...) Or, dans la mesure où la stratégie doit agir sur le passage du moment présent (...) au temps historique, elle ne peut reposer sur le temps naturel de la conscience intérieure : elle exige un temps construit* » (Charnay, 1990, p.129-130). Tous les stratèges ont-ils conscience de leur rôle à l'égard de cette vision du rapport au temps, qui implique que même si métaphysiquement l'idée de temps historique renvoie à la dualité entre déterminisme et volonté de liberté, force est d'admettre que phénoménologiquement, l'action humaine à l'égard de l'avenir existe bel et bien ?

### **3.2. L'ENJEU DE LA REAPPROPRIATION DE LA QUESTION DE LA REPRESENTATION DE L'AVENIR PAR LES RECHERCHES EN STRATEGIE**

Si le moteur de la production d'une image de l'avenir suffisamment optimiste pour être souhaitable, et suffisamment crédible pour déclencher les actions qui le rendront possible, est en panne, ce n'est finalement pas en raison d'une panne mécanique, mais plutôt selon nous d'une panne de carburant : là où malgré ses imperfections, l'idée de progrès faisait office d'énergie dans la perspective classique de formation de la stratégie, l'innovation ne permet plus aujourd'hui de faire tourner un tel moteur. Faudrait-il pour autant s'abandonner au nihilisme nietzschéen auquel conduit imperceptiblement cet effacement de l'avenir ?<sup>6</sup> Le désir, certes quelque peu prométhéen, de maîtrise du temps par les stratèges (consistant à faire de l'avenir qui advient quelque chose qui dépende d'eux) est-il définitivement révolu ? Le concept finalisé de l'histoire serait-il devenu à ce point paradoxal, que l'idée même de stratégie en serait

---

<sup>6</sup> Nous ne résistons pas au plaisir de reprendre ici une formule de Taguieff (op. cit., p.12-13), pour lequel « l'irrationnelle rationalité technico-scientifico-informationnelle et l'irrégulière religiosité de la Flexibilité, de la Mobilité et du Changement indéfinis additionnent leurs effets nihilisants, voilés ou sublimés par le grand discours politico-médiatique transnational de la mondialisation salvatrice ».

irréremédiablement bouleversée ?<sup>7</sup> En une formule pour reprendre Taguieff (2000, p.14), « *n'avons-nous d'autre perspective que celle de la catastrophe probable, ni d'autre éthique qu'une éthique de la peur, censée permettre l'évitement du pire, soit l'autodestruction de l'humanité par de multiples moyens ?* ».

Si, au terme de ce travail, nous devons résumer le sens premier de notre engagement à venir, alors ce serait celui de contribuer, en tant que stratéliste et nécessairement avec d'autres, à concevoir l'idée d'un avenir par-delà le progrès, « *une idée positive de l'avenir, un avenir imaginé comme désirable, mais ne présupposant plus la religion du progrès* » (Taguieff, 2000, p.469). Il s'agirait autrement dit de chercher à concevoir les actions stratégiques dans un sens qui soit porté par une certaine idée du futur, plutôt que poussée par les déficiences du présent. En ce sens dans son épilogue, Pierre-André Taguieff nous donne très largement matière à réflexion :

- ce qu'il s'agit de fonder sans le secours sécurisant des fausses promesses du progrès (le bonheur pour tous garanti à jamais), c'est une éthique de la responsabilité commune à l'égard des générations futures ;
- dans un monde reconnu comme complexe et fragile, imprévisible et vulnérable, ce principe de responsabilité doit s'étendre au souci de l'avenir lointain ;
- après la vision progressiste d'un avenir radieux, il reste à penser l'avenir comme une aventure à hauts risques dans laquelle il convient de s'engager résolument ;
- la prudence (entendue au sens de vertu cardinale et non pas dans ses déclinaisons précautionneuses du moment) est le principe qui doit nous guider dans cette aventure vers un avenir imprévisible non garanti par un grand dessein ;
- la fin de la gnose du progrès marque aussi une délivrance, traduisant le fait que les sujets et vecteurs de l'histoire d'hier, délivrés de la marche en avant forcée du progrès, peuvent espérer devenir les acteurs de l'histoire de demain.

---

<sup>7</sup> Pour mémoire au sens de Charnay (op. cit., p.120) « l'histoire ne résulte pas du déroulement d'une stratégie, ni de la puissance d'un *Deus ex machina*, mais des résultats enchevêtrés et plus ou moins compensés des diverses stratégies en présence ».

Cette perspective affecte nécessairement les représentations du temps, en particulier l'image progressiste de l'avenir ainsi mise en crise. Le temps historique s'en trouve potentiellement libéré « *de l'empreinte du fatalisme et de l'emprise du nécessitarisme (ou du déterminisme)* » (Taguieff, 2000, p.474). De même, « *peut-être devons-nous supposer que nous vivons à l'époque d'un grand passage, marqué par un changement de posture vis-à-vis de l'avenir : le passage de la confiance dans l'avenir à la responsabilité à l'égard du futur* » (Taguieff, op.cit., p.476). Et bien que plus de dix-huit années se soient écoulées depuis cet écrit, il n'est pas sûr que nous ayons encore collectivement pris toute la mesure d'un tel enjeu.

## **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

### **4.1. QUELLES BALISES POUR GUIDER LA CONFIGURATION DE NOUVELLES FORMES ACTIONNABLES DE REPRESENTATION DE L'AVENIR EN STRATEGIE ?**

Nous avons conscience que le fait de poser le thème du rapport à l'avenir, et par là-même la question de la relation au temps, comme enjeu majeur pour les stratégestes, est extrêmement ambitieux. Nombre de philosophes se sont en effet, et depuis longtemps, confronté à cette question. Le fait est que l'on peut distinguer *a minima* deux systèmes philosophiques contradictoires sur le lien entre le temps et la conscience : les philosophies qui postulent que le temps dépend du sujet d'une part (mais alors comment le temps passait-il avant que le premier être humain ne soit présent pour en avoir la conscience ?) ; les thèses selon lesquelles le temps existe indépendamment de la conscience d'autre part (à ceci près que dans ces conditions, les physiciens n'ont toujours pas résolu la question du moteur du temps). Compte tenu de l'état actuel des savoirs relatifs à la question du temps, il nous faudra par conséquent rester humble et résister au piège de l'enfermement (dans un système de pensée philosophique particulier ou dans la dernière théorie à la mode en physique par exemple). Aussi, afin de réunir à nouveau les conditions propices à la production d'une image de l'avenir suffisamment optimiste pour être souhaitable, et suffisamment crédible pour déclencher les actions qui le rendront possible, nous suggérons de (re)partir des trois formes de récits qui traduisent habituellement la relation de l'Homme au temps (Gatard, 2014) :

- les récits de l'éternel retour, qui postulent que dans l'histoire, ce sont toujours les mêmes événements qui se répètent, attribuant au temps la forme d'un cercle ;
- les récits du progrès, qui supposent que l'histoire est un perpétuel changement, un chantier permanent, conférant au temps la forme d'une droite ;
- les récits d'ascension, pour lesquels le cercle et la ligne se rejoignent, donnant au temps la forme d'une spirale.

Que faire *a priori* de la description de ces "instruments de navigation" pour reprendre la formulation de Christian Gatard ? Le rapport à un temps circulaire, tout d'abord, suppose que le futur soit inscrit dans le passé, quand bien même les événements (les stratégies) ne se répètent jamais exactement sous la même forme, mais que ce sont fondamentalement toujours les mêmes structures, les mêmes motivations qui sont à l'œuvre : le passé préfigure l'avenir. Le rapport à un temps linéaire, ensuite, postule que l'histoire est un progrès continu, partant du principe que ce sont nos choix qui constituent notre histoire, différente à chaque époque et ne se répétant jamais. Le temps s'écoule, et ne peut être cyclique : l'avenir se construit. Le rapport à un temps représenté sous forme de spirale, enfin, propose en quelque sorte une synthèse des deux premières visions, lesquelles ne dépeignent jamais que le dualisme entre volontarisme et déterminisme, entre liberté et fatalité. Cette dernière représentation décrit un monde où les temps passé, présent et futur dialoguent les uns avec les autres : l'avenir s'imagine.

Si cette dernière approche du temps nous semble la plus fertile, elle n'en demeure pas moins incomplète. Convenant avec Dumez (2010, p.11) que « *la recherche est un discours sur le discours des acteurs (interprétations) qui construit à lui seul le réel* », alors beaucoup reste à faire, selon nous, concernant l'étude des représentations du rapport au temps, et en particulier à l'avenir, des acteurs stratégiques. Pourra-t-on mieux comprendre leurs trajectoires et décisions au regard d'un discours sur le monde caractérisé par la multitude et le débordement, où tout circule de plus en plus vite et de plus en plus intensément (Rosa, 2013) ? Comment, dans le même temps, tenir compte des récits d'extinction qui postulent la grande déchirure (*Big Rip*) ou le grand effondrement (*Big Crunch*) à venir de notre monde (Servigne et Stevens, 2015) ? À notre mesure, nous entendons conclure en proposant une double piste concrète pour de futures recherches en matière de formation des stratégies.

#### **4.2. NOTRE PROPOSITION : MOBILISER LA FIGURE DU PROJET DANS LA PERSPECTIVE D'UNE RENOVATION DES CADRES POLITIQUES ET STRATEGIQUES DE L'ACTION COLLECTIVE**

Notre réflexion s'appuie depuis le départ sur l'idée que la capacité de représentation de l'avenir est au cœur des approches classiques de formation des stratégies. Or, dans sa tripartition du temps, Boutinet (2015, p.56) pose que « *l'avenir est l'anticipation de ce que demain sera* », le conduisant à distinguer quatre grandes formes d'anticipations (terme qu'il préfère nettement à celui de prévision) : adaptatives, cognitives, imaginaires et opératoires. On trouve au sein de ces dernières les anticipations de type rationnel ou déterministe, parmi lesquelles le but, l'objectif et le plan. Cette catégorie d'anticipations coïncide particulièrement bien avec la dimension prescriptive des approches classiques de formation des stratégies mentionnée en introduction (écoles de la conception, de la planification et du positionnement). À notre sens, la remise en cause du caractère prédéterminé et intentionnel de ces courants par les approches post-rationnelles ou critiques n'invalide cependant pas en bloc la référence à toute forme d'anticipation. Tout au plus assisterait-on à un changement de registre, vers ce que Jean-Pierre Boutinet a qualifié d'anticipations de type flou ou partiellement déterminées, introduisant par là-même la figure du projet. Dans cette perspective comme le soulignent Desreumaux et Bréchet (2018, p.87), « *le projet se présente comme figure de l'anticipation à caractère opératoire et comme dispositif de rationalisation à l'œuvre dans la constitution des collectifs* ». Parce qu'il implique l'identification d'un futur souhaité et des moyens propres à le faire advenir, le projet peut par conséquent être envisagé comme une anticipation opératoire d'un avenir désiré. Afin d'aborder désormais de manière différente les questions liées à la construction d'imaginaires stratégiques, nous proposons tout d'abord en termes de démarches concrètes de recherche à mettre en œuvre, et à ce stade de notre réflexion, que le projet stratégique constitue l'unité d'analyse de futures investigations sur la formation des stratégies. L'inscription dans cette épistémologie de l'action collective permettrait notamment, à la différence des réductionnismes économique et sociologique traditionnels, de conférer au futur le statut d'une figure à construire dans laquelle les projets des acteurs participent de son élaboration (Desreumaux et Bréchet, 2018, p.82).

Mais la seule référence au projet ne suffit pas, en tant que telle, à réalimenter le moteur des approches classiques de formation des stratégies. Encore faudrait-il que ce recours s'appuie lui-même sur une analyse de la compréhension des causes de la disparition d'idée d'avenir sur laquelle nous avons fondé cette communication. Nous proposons pour ce faire un détour par la philosophie politique. On trouve en effet chez Daniel Innerarity une œuvre entièrement consacrée à la question de la "récupération du futur" dans les sociétés complexes (voir en particulier Innerarity, 2012). La pertinence de cette œuvre, pour notre propos, tient à ce qu'elle explique la disparition de l'idée d'avenir par la transformation des conditions politiques et stratégiques de la construction du futur : le principe de différenciation fonctionnelle des systèmes sociaux, emprunté à la théorie luhmanienne (Luhmann, 2010), est convoqué afin de rendre compte de la caducité des cadres classiques de la prise de décision et de la conduite du changement. Selon cette perspective, si l'idée d'avenir (en son sens moderne) n'a effectivement plus lieu d'être pour des raisons structurelles, la possibilité d'un futur configurable reste envisageable à la condition d'une rénovation de nos cadres d'action politiques et stratégiques : *« we need to have projects that are elaborated from the starting point of an imagined desirable future, even if that future can no longer be projected with mechanical inevitability and must necessarily be unpredictable and controversial »* (Innerarity, 2012, p.114). Appliquée au champ de la stratégie, cette vision implique pour les stratèges de s'engager dans une démarche volontariste de construction de projets concrets pour l'avenir de leurs organisations, fondée sur l'expression d'un "espoir collectif raisonnable". Hormis dans les situations les plus complexes du point de vue des dimensions sociales, cognitives et temporelles à l'œuvre, il resterait en effet de la place pour la conception d'un agir projectif qui trouve à se déployer dans des processus stratégiques de nature plus incrémentale, voire planifiée (Innerarity, 2012, p.63). Nous proposons par conséquent que de prochaines questions de recherche trouvent à s'inscrire dans ce cadre d'analyse inspirant pour l'étude de la formation des stratégies. Nous concluons cette communication en partageant une dernière citation de Daniel Innerarity, particulièrement éclairante à notre sens dans la perspective de futurs travaux : *« we would not be human without our capacity for "futurizing", projecting ourselves toward the future and anticipating it in terms of imagination, expectations, planning, and determination »* (op. cit., p.123).



## RÉFÉRENCES

- Ackoff R.L. (1970), A concept of corporate planning, *Long Range Planning*, 3, 1, 2-8.
- Ansoff H.I. (1991), Critique of Henry Mintzberg's, the design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 12, 6, 449-461.
- Bacon F. (1999), Des innovations, *in* *Essais de morale et de politique*, Paris : L'Arche, 106-108.
- Baumard P. (2012), *Le vide stratégique*, Paris : Éditions CNRS.
- Bontems V.K. (2014), What does innovation stand for? Review of a watchword in research policies, *Journal of Innovation Economics & Management*, 3, 15, 39-57.
- Boutinet J-P. (2015), *Anthropologie du projet*, Paris : Presses Universitaires de France, 3<sup>ème</sup> édition.
- Charnay J-P. (1990), *Critique de la stratégie*, Paris : Éditions de L'Herne.
- Desreumaux A. et J-P. Bréchet (2018), *Repenser l'entreprise – Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.
- Dumez H. (2010), Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, *Le Libellio d'Aegis*, 6, 4, 3-16.
- Dupuy J-P. (1997), Temps et rationalité : les paradoxes du raisonnement rétrograde, *in* J-P. Dupuy et P. Livet (dir.) *Colloque de Cerisy, Les limites de la rationalité, Tome 1 : rationalité, éthique et cognition*, Paris : La Découverte, collection Recherches, 30-58.
- Dupuy J-P. (2012), *L'avenir de l'économie. Sortir de l'écomystification*. Paris : Flammarion, collection Essais.
- Gatard C. (2014), *Mythologies du futur*, Paris : L'Archipel.
- Germain O. (2010), Quand l'opportunité rencontre la stratégie, *Revue Française de Gestion*, 36, 206, 171-187.
- Godin B. (2015), *Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries*, London : Routledge.

- Golde R.A. (1964), Practical planning for small business, *Harvard Business Review*, 42, 3, 147-161.
- Goy H. (2018), Temps et stratégie : comment repenser l'idée d'avenir ?, Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Lyon.
- Guesnerie H. (2013), L'Économie de marché, Paris: Le Pommier.
- Hartog F. (2015), Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps, Paris: Points.
- Huault I. et V. Perret (2009), Extension du domaine de la stratégie : plaidoyer pour un agenda de recherche critique, *Économies et Sociétés, Série KC*, 1, 2045-2080.
- Innerarity D. (2012), *The Future and Its Enemies: In Defense of Political Hope*, Palo Alto : Stanford University Press.
- Klein E. (2017), *Sauvons le progrès*, Paris : Éditions de L'Aube.
- Laufer R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris : Éditions L'Harmattan.
- Le Masson P., B. Weil et A. Hatchuel (2006), *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Paris : Éditions Hermès Lavoisier.
- Luhmann N. (2010), *Systèmes sociaux : esquisse d'une théorie générale*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mintzberg H. (1990), The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11, 3, 171-195.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York : The Free Press.
- Mintzberg H., B. Ahlstrand et J. Lampel (2009), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris : Pearson Éducation France, 2<sup>nd</sup> édition.
- Mintzberg H. et J.A. Waters (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 3, 257-272.
- Ocasio W. et J. Joseph (2008), Rise and Fall – or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company 1940-2006, *Long Range Planning*, 41, 3, 248-272.
- Pomian K. (1980), La crise de l'avenir, *Le Débat*, 7, 5-17.

Rosa H. (2013), *Accélération – Une critique sociale du temps*, Paris : La Découverte.

Sarasvathy S. (2001), Causation and Effectuation: toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26, 2, 243-263.

Servigne P. et R. Stevens (2015), *Comment tout peut s’effondrer – Petit manuel de collapsologie à l’usage des générations présentes*, Paris : Le Seuil.

Taguieff P-A. (2000), *L’effacement de l’avenir*, Paris : Éditions Galilée.

Whittington R. (1996), Strategy as Practice, *Long Range Planning*, 29, 5, 731-735.