

La pensée et la parole: conversation, logique et rhétorique du management stratégique

Gianluca Colombo – professeur de Stratégie et politique d’entreprise à la Faculté d’Economie de l’Université de l’Insubria (Varèse et Côme) – professeur de stratégie à la Faculté d’Economie de l’Université de la Suisse italienne (USI)

Gianluca.colombo@sdabocconi.it

Santa la Rocca – professeur associé de stratégie à la Faculté d’Economie de l’Université de Bergame

Santa.larocca@sdabocconi.it

Résumé

La relation entre pensée et action stratégique a fait l’objet de plusieurs contributions dans le domaine de la stratégie et de l’organisation (Mintzberg 1990,1991 et 1996, Quinn 1980, Martinet 1993). D’autres articles (Morin 1989 e 1991, Le Moigne 1987 e 1995, Avenier 1992 e 1997, Martinet 1990, Colombo 1991) formulent le projet épistémologique de questionner la formation de la connaissance finalisée à l’orientation de l’action organisationnelle. Le thème de la communication a marqué les années quatre-vingt, mais la plupart des travaux ont analysé le processus de communication, sans exploiter à fond le rôle de la parole dans la vie des organisations.

L’objet de cet article est de développer la recherche en gestion stratégique interprétée comme discours qui nourrit la pensée et l’action des organisations. Au centre de la recherche, nous découvrons les relations entre logiques et rhétoriques du discours organisationnel et nous démontrons que les entreprises se forment et changent par des séquences de pensées et d’actions, dont le médium est toujours conversationnel. La dialogique devient alors la méthode privilégiée d’intervention pour le changement stratégique. Dans ses conclusions, l’article touche la question de la recherche – action dans la gestion des processus de changement.

Mots – clefs :

Logique, rhétorique, épistémologie, complexité, recherche – action, conversation stratégique

Introduction : Pourquoi un parcours de recherche autour du langage de la gestion stratégique ?

La relation entre la pensée et l'action stratégique a fait l'objet de plusieurs contributions dans la littérature de management stratégique et dans les sciences de l'organisations, surtout à partir des années quatre-vingt (Atamer et Calori 1989, Mintzberg 1990, 1991 et 1996, Quinn 1980, Martinet 1993, Normann 1979, Coda 1988; Sinatra 1994, Colombo 1993, La Rocca 1996 Colombo – La Rocca 2001). Ces études ont mis en lumière la complexité du comportement d'entreprise, en même temps organisant et organisé, réfléchi et actionnable. D'autres contributions proposent une démarche ouvertement épistémologique, en questionnant directement la formation des connaissances, qui orientent l'action organisée des vivants, conçus dans la complexité de leurs liens identitaires (personne, société, culture) (Morin 1989 et 1991, Le Moigne 1987 et 1995, Avenier 1992 et 1997, Martinet 1990, Colombo 1991, Weick 1975, Letiche 1999). Dans un domaine disciplinaire tout à fait différent, c'est grâce à Piaget (1970) et, sur des positions opposées, à Vygotsky (1954), que s'ouvre un riche parcours de recherche sur la fonction épistémique du langage, en même temps composant et produit du processus de production des connaissances. Cette fonction, explorée, bien sur, dans les sciences du langage (voir parmi d'autre : Saussure 1969, Eco, 1973, Roig 1993), a migrée dans la philosophie et la sociologie ; on la retrouve, par exemple, dans le concept de l'action communicationnelle d'Habermas (1986) et aussi dans la dialogique de Morin (1991). Dans les sciences de la gestion et dans la stratégie, en particulier, la réflexion a été très rarement portée sur le rôle du langage (Martinet 1993, Giroux et Taylor 1993, Colombo 1996)¹, l'intérêt des chercheurs s'adressant surtout aux processus de communication qui accompagnent la gestion stratégique à travers la théorie de la décision, la formation du consensus, les jeux politiques, etc. Il faut reconnaître que, même en économie, les études sur la dimension langagière des relations entre les opérateurs sont assez rares, quoiqu'un certain nombre de contributions majeures aient traité la rhétorique de l'économie (voir par exemple : Knowledge and Persuasion in Economics / Donald N. McCloskey. - Cambridge University Press, 1994 - XVIII, 445 p.; The Consequences of Economic Rhetoric, edited by Arjo Klammer, Donald N. McCloskey, Robert M. Solow. –

¹ Dans un essai sur les acquisitions et les alliances stratégiques, j'ai traité la dimension conversationnelle de la comptabilité et du control de gestion, (Colombo 1999). Ces langages – comme von Krogh l'a démontré (1991) – représentent en effet des opérateurs de base de l'identité organisationnelle ; ils constituent, donc, des barrières à l'intégration des partenaires, mais ils peuvent, en même temps fonctionner comme des mécanismes d'ouverture.

Cambridge University press, 1988. - X, 305 p. ; *The Rhetoric of The Human Sciences : Language and Argument in Scholarship and Public Affairs*, edited by John S. Nelson, Allan Megill, & Donald N. McCloskey ; contributors Charles W. Anderson ... [et al.]. - Madison : the University of Wisconsin Press, 1987. - XIII, 445 p.).

Cet article se propose de réfléchir premièrement sur la gestion stratégique la concevant comme discours qui produit la décision et oriente l'action ; à un deuxième niveau, la réflexion est portée sur la recherche même, que nous interprétons comme discours sur le discours stratégique en faisant recours à une double réflexivité : celle de la recherche sur elle même et celle du discours stratégique sur le discours stratégique (§1). Nous considérons en suite l'apport du discours stratégique à l'innovation et à l'apprentissage organisationnel (§2). Un aspect critique du discours stratégique est celui de l'évaluation par le recevant, qui joue un rôle majeur soit dans la formulation soit dans la réalisation de la stratégie ; ce thème est abordé dans le §3. Si l'évaluation, quoi que réursive et multi – code, se propose d'être objective (d'une objectivité construite par l'interaction), la communication des visions stratégiques pose souvent le problème de dire l'indicible : partager une idée qui n'est pas encore un projet bien défini (§4). L'aspect conversationnel de la stratégie (Venzin 1997) prend la double valeur de l'acteur qui s'écoute dans l'acte de prendre partie à la conversation et réfléchit sur son rôle de participer à la création d'une organisation (celle du discours avant tout) à partir de ses actes conversationnels. C'est à cause de cette réflexion que le gestionnaire – acteur devient, en même temps, chercheurs et qu'il produit des théories locales productrices, potentiellement, du sens général, au moins pour les acteurs qui participent aux jeux de la conversation stratégique. Plus le gestionnaire devient conscient de son rôle créateur (de théories et d'actions), plus il devrait s'intéresser au côté méthodologique et peut être aussi épistémologique de son action, qui deviendrait plus efficace en étant plus justifiée et, donc, plus communicable. C'est à partir de ces arguments que nous justifions, dans les conclusions de cet article, une recherche – action qui a pour objet les interactions (langagières) des gestionnaires – chercheurs dans leurs productions de sens (organisant et organisé) qui devient action stratégique (Colombo – La Rocca 2001). Pour arriver à cette conclusion nous prenons comme point de départ quelques observations sur la nature de notre discipline et des recherches en stratégie.

§1 *La stratégie entre discours scientifique et gestion*

La stratégie, comme discipline, est surtout le discours d'une communauté scientifique sur elle-même, par l'intermédiation du discours que cette communauté porte sur les objets de ses réflexions (les organisations, les entreprises, etc.). Chaque communauté scientifique se définit et s'articule, en effet, en fonction des discours produits par ses interactions internes et par leurs évolutions. En ce sens, notre communauté peut bien être considérée un cas d'autopoïèse (selon la définition de Luhman 1984 e 1986), en même temps fermée sur soi et en coévolution avec les phénomènes qui constituent des données brutes pour sa production de sens. Certains auteurs nous offrent des théories de deuxième ordre, en procédant par des réflexions sur la réflexion de premier niveau et, donc, sur les moyens par lesquels la pensée traite les objets auxquels elle s'adresse². Il s'agit en effet de cas assez rares, mais d'une fécondité superbe, car ils nous indiquent la voie pour accroître les capacités constructives de la pensée et de la parole. Lorsque la pensée devient autoréflexive, pendant qu'elle se dédie à la construction théorique, elle va acquérir des outils méta – conceptuels très puissants qui rendent flexibles et généralisables ses théories. La pensée stratégique se forme dans l'observation des organisations dans leurs processus d'équilibration internes et externes. Que le sujet de cette pensée soit le gestionnaire ou le chercheur professionnel, son produit est en tous cas une théorie tendue entre le pôle de l'actionnable et celui du généralisable. Selon une posture positiviste, l'objet fourni des données brutes à la construction théorique conçue comme abstraction simplifiée de la richesse du phénomène. La théorie impose un ordre et donne du sens au désordre apparent de la complexité du réel. Le chercheur – modélisateur extrait un sens du matériel brut, avec un processus semblable à celui du sculpteur qui prévoit une statue dans le bloc de marbre. Par une autre technique, il fait émerger une forme de l'argile ou bien il crée un objet par fusion. L'extraction évoque l'inférence statistique, tandis que les autres techniques sont des métaphores des études cliniques. Quelle que soit la méthode, il y aura toujours un résidu de non compris et de non modélisé ; c'est le bruit qu'accompagne toute construction de sens. Plus elle est formelle, plus grand sera le résidu, c'est à dire le matériel brut que l'acteur décide d'écarter en fonction de sa production de sens ; c'est du brut qui fait du bruit. Il faut donc admettre un niveau minimum de constructivisme dans toutes les sciences de la gestion, en fonction du choix que le chercheur doit accomplir

par rapport au matériel auquel il s'adresse, à la modalité de ses scansions et de ses connexions (Weick 1975). Il y a toujours de la construction, même dans les approches les plus positivistes. Dans la stratégie, ce niveau minimal est normalement dépassé, parce que la théorie émerge de l'interaction entre le sujet (qu'il soit chercheur ou gestionnaire) et l'objet de ses observations – réflexions avec la nécessité de choisir et d'écarter. Dans la tradition scientifique italienne (et, en générale, de l'Europe continentale), même les scientifiques qui adhèrent à des principes positivistes sont encore plus constructivistes, souvent malgré eux, car ils forment leurs théories par l'observation participante ou active. Dans les études des cas, par exemple, l'intervieweur influence, même sans le vouloir, la reconstruction des faits par l'interviewé. Le conseil et l'enseignement constituent d'autres fonts typiques d'observation active et d'approche constructive plus marquées, car le matériel pour la théorie émerge d'une pensée et d'une action orientées au changement de son objet. Notre recherche est presque toujours, dans un sens générale, une recherche – action, parce que nous ne pouvons pas (et souvent nous ne voulons pas non plus) éliminer les effets de nos études sur les objets observés. Malheureusement cela s'avère souvent sur la base d'une trop faible méditation épistémologique et, donc, avec un emploi des méthodes pas assez réfléchi. D'autre fois le changement est voulu et, alors, les chercheurs prennent des approches constructives plus explicites, même du point de vue méthodologique. Masini (1978 § 17.6 Appendice 1, pp. 727 - 728) considère parmi les méthodes de vérification et d'application « le conseil sélectionné et l'enseignement orienté à l'innovation, aussi bien que la participation aux décisions dans les secteurs soit privés soit publics ». Avec ce dernier passage, s'ouvre une possibilité de construction et, en même temps de réflexivité d'un niveau supérieur. En effet, si l'interaction avec le terrain se limitait aux cas indiqués, il s'agirait d'une théorie normative, dans la tradition des sciences de l'ingénierie. Au contraire, les études de cas, le conseil et la participation à la direction et au gouvernement des entreprises privées et publiques, fournissent les matériaux bruts pour une théorisation dans laquelle le chercheur (professionnel ou gestionnaire) réfléchit sur ses actions (et sur les interactions aux quelles il participe), en réfléchissant en même temps sur ses réflexions et sur l'effet qu'elles ont sur les actions (les siennes et celles des autres acteurs). Le parcours de l'action à la pensée, avec la récursivité produite par l'auto – réflexion, représente une forme de discours qui agit autant sur la théorie que sur la réalité (sous la forme de l'action symbolique au sens de Burke 1968). C'est un

² Dans la littérature italienne, il faut au moins citer Onida (1951), Masini (1978) et Zappa (1927 et 1957) ; parmi les auteurs français j'ai nourri mon attitude à travailler sur le deuxième ordre à travers les travaux de Le Moigne (voir par exemple 1995) et Martinet (en particulier 1990).

discours qui communique et opère aussi bien dans la sphère des idées que dans celle des phénomènes. Il s'agit, donc, d'une théorie actionnable au sens plein du terme, forme véritable d'action communicationnelle au sein de la communauté scientifique et avec celle des gestionnaires. Masini (1978, § 17) nous offre un exemple clair de cette approche, quand il met au centre de ses méthodes la recherche – action et le classement médité, que nous présumons en relation dialogique entre eux, car il s'agit encore d'une tension entre le pôle de l'actionnable et celui du généralisable.

À l'autre coté de la stratégie, on trouve les discours des acteurs (entrepreneurs, gestionnaires, porteurs d'intérêts, etc.) autour des finalités de l'entreprise par rapport à des situations de l'environnement. C'est le discours qui définit les problèmes stratégiques à partir des conséquences des actions locales des acteurs de l'organisation. Les conduites finalisées à la solution des problèmes sont toujours mélangées d'éléments discursifs³. On ne peut concevoir le discours de l'organisation si non dans un univers de projet et, donc, de finalisation. Le discours se construit seulement par les finalités des acteurs, qui ne se réalisent que dans l'action organisationnelle et communicationnelle. La langue est donc avant tout projective et prédictive, actualisant le futur et projetant le présent, pour gérer l'incertitude et permettre l'action communicationnelle. La relation temps – projet est assez évidente dans le langage stratégique où le propos est de rendre les visions à la portée de l'organisation et de projeter dans le futur les conditions de la structure. Comme dans le mythe de la Tour de Babèle, c'est le projet commun qui rend possible la communication, mais c'est la même langue qui permet d'entreprendre un projet collectif, qui fait appelle aux processus d'interprétation et de justification⁴. Le langage est donc un réseau de symboles pour l'action symbolique, qui implique de la communication. Cette action est toujours finalisée à la persuasion, à l'excitation des sentiments et des énergies (tant cognitives qu'émotives), s'appuyant nécessairement sur des opérateurs rhétoriques. Habermas (1986) introduit une distinction entre action communicationnelle, qui vise à la compréhension dans un contexte socio – organisationnel et, donc, à l'entendement, et action stratégique, où le but des acteurs est plutôt la réussite de leurs objectifs⁵. Il est évident ici que l'action stratégique désigne un concept qui ne correspond pas à celui de la gestion stratégique où les processus de finalisation sont imbriqués à ceux de communication. Celle d'Habermas est une abstraction explicite, car

³ Voir Roig (1993, p.24 pour le concept de langage qui problématise.

⁴ Les disciplines de l'interprétation, couplées à celles de la symbolisation, ne se limitent pas à l'analyse du discours (des contenus), mais elles comprennent aussi l'herméneutique et l'exégèse, aussi bien que la rhétorique, renouvelée avec la grammaire. Avec Bottiroli (1987), nous entendons l'interprétation dans la double implication du registre diplomatique et du registre théâtral, selon la leçon d'Habermas (1986).

l'action stratégique appelle celle communicationnelle et vice versa. Dès que nous décidons de percevoir la complexité des organisations et des environnements, nous sommes obligés de reconnaître qu'aucun but n'est réalisable, sans impliquer en même temps de la compréhension et de l'entendement, c'est à dire, de la compréhension partagée (voire de la construction sociale de sens). Réciproquement aucune communication n'est possible en dehors des finalisations des acteurs. Ces réflexions nous conduisent vers le projet stratégique multi – acteurs (voire vers l'ingénierie des systèmes multi – acteurs), avec des applications fécondes dans le domaine des entreprises, des territoires, des organisations publiques, etc. (Avenier 1992, 2000 ; Martinet 1993, 1995 ; Colombo 1993, 1996). L'approche d'Habermas est quand même intéressant par rapport aux réflexions sur les entreprises comme espace discursif. En effet, la conversation stratégique (Giroux et Taylor 1993, Venzin 1997) est la modalité discursive de l'ingénierie multi – acteurs, c'est à dire du pilotage des organisations conçues dans la complexité de leurs relations internes et externes. Son potentiel de créativité est une implication souvent négligée du discours stratégique, encadré dans l'action communicationnelle (Austin 1962)⁵. Ce qui permet de conjuguer l'action stratégique et celle communicationnelle est, en effet, la fonction créative et épistémique de la parole, qui donne à la conversation stratégique la propriété de produire des connaissances nouvelles visées en même temps à l'entendement et au but stratégique. Cette conversation est la seule qui peut construire un discours dépassant la tradition (les discours du passé) en les incluant (et l'inclusion – l'opérateur cher à Habermas – s'applique tant aux objets qu'aux sujets de la conversation). Pour obtenir ce résultat il faut faire appel à toute la palette des opérateurs logiques et rhétoriques (entre autre, les métaphores et les abductions). Le discours stratégique peut en fin rejoindre la cohérence transdisciplinaire (Letiche 1999), c'est à dire la recherche d'une troisième voie entre des discours a priori incompatibles. Cette recherche se base sur la capacité de monter au niveau méta – conceptuel, qui permet de dépasser l'auto – référence de tous discours, pour atteindre à la plénitude de l'action communicationnelle. C'est donc le caractère innovant de la conversation stratégique qui fait coexister action stratégique et action communicationnelle. C'est le cas, par exemple, d'un projet de changement qui ne promet pas seulement des avantages, mais aussi bien des sacrifices pour certaines catégories de porteurs

⁵ Il est évident que la théorie d'Habermas a ses racines dans l'herméneutique de Gadamer.

⁶ Le chapitre premier de la Genèse est une formidable métaphore (et une prophétie) des capacités créatives de l'homme.. Il révèle au en même temps un projet pour l'homme et un projet de l'homme, qui se fait un Dieu anthropomorphe, pour s'élever à au niveau de créature deo – morphe. C'est encore à travers la parole que se fait action que l'homme participe à l'accomplissement de la création. Cet aspect du constructivisme est parfaitement compatible avec une pensée formée dans la Foi, quoique parmi les constructivistes on compte des personnalités autrement formées (premièrement et avant tout Leonard de Vinci et Jean Baptiste Vico).

d'intérêt dont le consensus est nécessaire pour amener à bonne fin le projet même. Dans ce cas-là, une communication non manipulatoire doit forcément se baser sur une innovation qui permet d'intégrer et d'inclure des intérêts non immédiatement convergents. Les porteurs de ces intérêts doivent reconnaître la validité du projet, tout en restant fidèles à leurs propres stratégies et à leurs propres buts. On peut dire que la conversation stratégique a su créer un espace discursif dans le quel le sens produit par le projet et celui des intérêts locaux sont en relation dialogique. Cela signifie que les acteurs ont la possibilité de construire une histoire commune (ou des segments communs d'histoire) sans être obligés de renoncer à (ou de négocier) leurs identités et à leurs objectifs. Le pouvoir créatif du discours stratégique (pensé et action en en même temps communicationnelle et stratégique), visant la cohérence transdisciplinaire, se base normalement sur l'opérateur de la dialogique, en dépassant la dialectique qui annule les discours en cause pour affirmer une nouvelle thèse. La dialogique, en effet, assume la diversité des discours (jusqu'à la contradiction entre eux), sans la nier, mais la faisant au contraire travailler dans la relation récursive des termes. La dialectique simplifie la diversité et la contradiction dans une synthèse qui efface la couple thèse et antithèse ; cette synthèse, déjà contenue dans les prémisses des discours des acteurs, ne peut être considérée un véritable produit de leurs constructions. La dialogique, au contraire, fait émerger un sens nouveau à travers les interactions des acteurs⁷.

⁷ Je remercie Jean Louis Le Moigne, qui, à propos de la dialogique, m'a renvoyé à l'œuvre de Morin. En accord avec lui (Le Moigne 1995) je rappelle au lecteur surtout Morin 1989 et 1994. Et sur ces textes, je cite un courrier électronique de Le Moigne du 27.07.01 : « "Je crois que Edgar Morin n'a pas assez distingué la négation (aristotélicienne) d'ordre syntaxique, le "Non A", de la contradiction, d'ordre sémantique, le "différent de A" Le Moigne aborde ici le cœur du problème ; la nécessité d'enrichir la gamme des outils logiques (et rhétoriques), avec les quels exprimer les différentes nuances de la dialogique, est un des problèmes – clefs du discours stratégique, qui sait se transformer en action (communicationnelle). Les implications théoriques et opérationnelles sont tout à fait évident. Ils seront développés par Roig (1991).

Un concept présupposé par la dialogique, encadrée dans la conversation stratégique, est que le critère d'évaluation et de justification des discours est leur utilité plutôt que leur vérité. Cela nous conduit aux considérations de Simon (1957 et 1982) sur le critère de la satisfaction dans les choix en situation de rationalité limitée et procédurale. Comme le discours stratégique définit toujours un contexte problématique complexe, il n'est jamais question de juger en terme de vérité, mais seulement d'utilité pour les acteurs impliqués dans les projets construits à travers leurs interactions⁸. C'est là que le concept d'entreprise comme espace discursif se complète par une vision plus politique, où la catégorie de la démocratie joue un rôle non négligeable. Nous notons, en outre, que la démocratisation des entreprises se lie sur des plans multiple (logique, rhétorique et politique) à celle de la recherche.

§2 Est – ce qu'il y a un discours stratégique en dehors de l'innovation et de l'apprentissage ?

La fonction épistémique de la parole, au sein du discours et de la conversation stratégiques, met en lumière la relation entre innovation et apprentissage, argument classique dans nos études (Normann, 1979, Coda 1988, Nonaka 1994). L'apprentissage a son origine dans les discours et dans les actes des acteurs (dans leurs conversations stratégiques, en particulier) ; sa nature est clairement discursive, car il s'agit de former et de transmettre la connaissance. On voit ici une preuve de plus de la thèse que les gestionnaires et les chercheurs partagent, en gros, le même projet. Ils devraient donc être considérés appartenants quasi à la même communauté et capables de construire des discours qui nourrissent leurs relations réciproques, parfois dialogiques, mais toujours orientées vers l'entente. La fracture entre notre communauté scientifique et celle des entreprises est causée par des malentendus, nourris de snobisme et, surtout de mauvaise formation, dont les victimes se situent des deux parties de la relation : les entrepreneurs et les gestionnaires d'une côté et les chercheurs – enseignants de l'autre. Il est important d'attirer l'attention sur les responsabilités des formateurs qui ont souvent banalisé le langage de l'entreprise. Cette responsabilité a une portée extraordinaire, parce que la formation en gestion crée un langage, entrant dans le processus de construction et coévolution de ce langage. Elle devrait, avant tout former un langage capable d'opérer sur soi même et, donc, de devenir opérateur de réflexion. Pour que les deux mondes arrivent à se comprendre (ou retournent à se comprendre, car à l'origine la

⁸ Ce thème est repris dans le §3.

distance semblait être moins prononcée)⁹, il faut que leurs discours (et conversations, en contexte soit de formation, soit de recherche) partagent au moins une partie des règles (et surtout des métarègles) ; ils doivent en suite être construits sur des logiques compatibles et orientées vers l'entente, quoique à l'intérieur de relations dialogiques. Cette considération introduit la nécessité de réfléchir sur le rôle de la rhétorique dans la formation des connaissances. Elle nous renvoie à l'origine des études sur la connaissance, à l'époque des philosophes présocratiques et au débat entre Platon et les Rhétoriciens. Une théorie est avant tout un discours avec soi et avec les sujets – objets de la construction théorique même (dans notre cas, les acteurs de l'organisation et les porteurs des intérêts institutionnels). Dans ce dialogue, la logique et la rhétorique se renforcent et se nourrissent réciproquement. La distance entre le monde de la recherche et le monde des organisations devient plus facile à gérer, si l'on considère que les gestionnaires sont intéressés à la production de connaissances nouvelles (et donc à l'apprentissage et à la théorisation) autant que les chercheurs professionnels. La recherche, conçue comme interaction entre gestionnaires et chercheurs qui partagent le même projet, devrait aborder, avant tout, la modélisation des moyens par lesquelles les gestionnaires d'un côté et les chercheurs de l'autre, réfléchissent sur leurs actions et agissent sur leurs réflexions. Cela revient à considérer les entrepreneurs et les gestionnaires comme des théoriciens (des chercheurs souvent très originaux, quoique rarement formés à la modélisation, à la recherche scientifique et à la théorisation). Cette hypothèse nous amène à réfléchir sur le caractère technique du langage des théories et sur la nécessité de le rendre accessible sans perdre de fonctionnalité. Il faut bien reconnaître que toutes les langages sont spécialisées, par rapport au contexte ; mais la variante technique de la spécialisation, tout en étant moteur de connaissance, paie un coût en terme de résistance à l'interdisciplinarité et elle constitue, donc, une limite à la production de connaissance actionnable. La recherche – action, dans le domaine de la construction de sens organisationnel, est un bon exemple des possibilités de faire participer les gestionnaires à un projet de recherche – formation sur les présupposés épistémologiques des pensées et des actions qui se développent au sein d'une organisation. On arrive à faire comprendre l'antithèse positivisme – constructivisme, par l'enseignement de méta – concepts sans rendre explicite le niveau méta – conceptuel, c'est à dire en restant au niveau de l'expérience

⁹ Le processus de spécialisation dans nos disciplines s'est accompagné d'une progressive technicisation de nos langages, qui sont devenus de plus en plus autoréférentiels et de moins en moins pertinents. Ce phénomène est la preuve qu'il y a un déficit de démocratie dans les sciences de la gestion, par manque de contrôle en dehors du cercle étroit des clergés. La recherche – action, portée sur les mécanismes même de formation de la

organisationnelle (Colombo – La Rocca 2001). Nous voyons ici un cas de langage spécialisé qui s'ouvre aux interactions avec les gestionnaires et qui se transforme à travers son utilisation dans la recherche – action. L'ensemble des considérations faites, nous permet de situer le langage de la stratégie à la base de la formation des organisations et, en même temps, des réflexions (théories) sur les organisations. Nous avons démontré que chaque langage est toujours organisé et organisant. La conception d'une stratégie est, donc, toujours une co-conception, car l'acteur implique toujours d'autres acteurs dans la conception d'une stratégie, à partir de la définition du problème auquel elle doit s'appliquer. C'est pour cela que la stratégie nécessite un énoncé recevable, que les autres peuvent traiter et intégrer dans leurs processus de conception. Il faut, donc, presque toujours, passer par une verbalisation (qu'elle soit externe ou interne) ou bien par la production d'un texte. Cela est évident dans les réunions d'entreprise, mais il se manifeste aussi dans les échanges organisationnels plus déstructurés et occasionnels (rencontres de couloir, conversations téléphoniques, etc.), où il est difficile de trouver des traces de la conception (co-conception). Nous devons supposer l'existence de discours non documentés (ou mal documentés) en fonction du contexte de la communication formelle, mieux documentée. Il faut d'autre part considérer que l'informel – si volatile – représente le contexte qui donne un sens socialement actionnable à la communication formelle. Le documenté et le formel sont sujets à l'interprétation, car les acteurs peuvent retourner sur un texte et lui fournir une nouvelle interprétation, en fonction des contextes organisationnels et environnementaux. Nous pouvons, donc, inférer qu'il y a une relation auto – eco – organisationnelle entre le texte et l'organisation qui le produit. Le mal documenté et l'informel appartiennent à l'organisation dans un sens plus intime. Ils constituent des discours compréhensibles et interprétables par les acteurs de l'organisation, sans ou avec peu d'équivoques. D'autre part, à cause de la volatilité qui les caractérise, ils nourrissent difficilement des réinterprétations et des relations récursives. Pour que le projet (stratégique et organisationnel) puisse exister (être concevable), il faut que les acteurs partagent une base de signification implicite, que le discours projectif ne peut expliciter d'une façon complète ; un résidu d'implicite demeure toujours, même dans les relations les plus formelles. Ce composant implicite est un élément essentiel de la confiance, car il se forme à travers l'expérience de relations continues entre les acteurs. Nous supposons, donc, que l'implicite (et l'organisationnel) soit maximum dans la négociation stratégique et minimum dans les contrats formels (Baker, Gibbons, Murphy 1997) Ce n'est pas par hasard que le

connaissance organisationnelle, me semble la seule voie pour réduire la distance des langages, augmenter la pertinence et démocratiser la recherche.

contrat et le marché, représentent des métaphores opposées à l'organisation (Coase 1937). L'organisation (l'institut selon la définition des sciences de gestion en Italie) assume des significations riches (et, donc, ambiguës) à cause de ces racines, au même temps juridiques et sociologiques¹⁰. Avenier (1997, p. 111) avance l'hypothèse que même la conception qui regarde la sphère individuelle est orientée vers les relations sociales. On le voit à partir de la formation des pseudo - concepts (des enfants) ; Vigoskji (1954) avance à ce propos une hypothèse nettement solipsiste. Au contraire, Piaget (1970) met en lumière les déterminants sociaux de l'apprentissage.

Lorsqu'on passe à l'argumentation, la fonction interactive devient évidente, quoique parfois elle soit anticipée par rapport à l'interaction même. Il vaut la peine de rappeler que l'argumentation fait la liaison entre la logique et la rhétorique. Pour respecter la récursivité du discours, nous considérons que l'argumentation nécessite d'une stratégie, faite de logique et de rhétorique. On doit, donc, argumenter pour construire une stratégie, mais il faut une stratégie pour argumenter. Le dernier terme de cette relation peut assumer deux sens. Premièrement, il faut une stratégie de l'argumentation, c'est à dire un projet explicite de construction du discours, qui, par ses aspects de logique et de rhétorique, peut convaincre l'interlocuteur. Deuxièmement, la stratégie principale, c'est à dire le projet auquel l'argumentation vise, joue l'importante fonction d'orienter la construction du discours, en fournissant à l'orateur les outils – logiques et rhétorique – et l'énergie – l'intelligence émotive – pour impliquer le public. Il suffit de citer le discours d'Antoine sur le corps de César, pour méditer sur un oratoire nourri d'une stratégie, qui à son tour nourrisse la passion de l'orateur et, par conséquent, celle de son public. Giroux et Taylor (1993) avancent l'hypothèse qu'une technique d'argumentation appliquée à la conversation stratégique (et, donc, au processus de changement) soit de prendre des parties des discours des autres acteurs (ou des discours passés du parlant), à fin de rendre acceptable l'énoncé principal de l'argumentation. Selon cette hypothèse, chaque discours fait appel non seulement à une construction, mais aussi à une déconstruction, suivie par une reconstruction. Dans le même sens, tout apprentissage nécessite un désapprentissage et un réapprentissage. Ces fonctions se basent sur des opérations de mémorisation (dé – mémorisation et re – mémorisation). Il faut se rappeler que ces opérations s'avèrent toujours dans un contexte organisationnel ; elles sont donc, comme nous l'avons démontré, la conséquence des composants moins formels et documentés du discours. Nous sommes près de l'hypothèse due à Roig (1993), selon la quelle l'écriture d'un

¹⁰ Voir Masini 1978, §§ 1,4 et 1,4.

texte est toujours une opération de reconstruction ; ce qui comporte une action sur les représentations propres et des autres. Cette caractéristique permet l'action épistémique et sociale de la parole, en produisant de la connaissance nouvelle capable d'influer sur les pensées et les actions organisées des acteurs. Pour agir sur les représentations, il faut de la logique et de la rhétorique, aussi bien que du raisonnement et du sentiment, de l'empathie. La connaissance et la communication (aussi bien que la relation évolutive et réursive entre eux) ne peuvent être comprises sans inclure la dimension émotionnelle (Piaget 1970)¹¹. Si l'on applique la technique des cartes cognitives d'une façon réductionniste, on risque de négliger cet aspect important et de ne rien comprendre de la production de sens dans les organisations¹². Si l'énoncé du discours stratégique se forme par constructions et effacements, au fil des interactions imaginées (projectives) et agies, alors l'écriture même se fait *chemin faisant* (comme nous dit Avenier – 1997, p. 124). Il faut rappeler que les interactions, constructives des représentations, sont à leur tour représentées, c'est à dire, rappelées, projectives et agies. Nous trouvons à nouveau la relation récursive entre représentation et interprétation, bien étudiée par Bottiroli (1987).

§3 L'évaluation du propos stratégique. Du code financier à une multiplicité des codes

La dimension de l'évaluation, toujours procédurale et itérative, devient centrale dans la communication du discours stratégique (Avenier 1997). Cette thématique est assez développée dans la littérature italienne, où l'intersubjectivité de l'évaluation est à la base de son objectivité (fonctionnalité). Le système des quantités économiques émerge, en effet, des échanges inter – organisationnels ; la valeur de marché est construite par l'interaction des « volontés » contractuelles des entreprises (les calculs économiques des opérateurs qui prennent partie aux échanges). Masini (1978, §8) se dédie à la construction d'une théorie procédurale de la valeur économique, qu'il reconduit aux opérations, aux processus (définis comme ensembles d'opérations similaires) et à la combinaison des processus d'une organisation dans une période donnée. Le discours évaluatif est donc toujours contextuel et multifonctionnel. L'école italienne de stratégie assume l'économicité (Masini 1978, §9) comme le critère central d'évaluation de ces propositions théoriques (aussi bien que des

¹¹ Voir aussi Damasio (1995, 2000).

¹² Il n'y a aucune technique de représentation qui puisse exprimer la complexité des perceptions des personnes sur soi et sur leurs relations sociales ; j'ai eu souvent l'impression que les cartes cognitives nous rendent des

discours organisationnels). Ce critère devrait permettre l'interaction (discursive) inter – organisationnelle, aussi bien que parmi les acteurs de l'organisation et avec (parmi) les sujets porteurs d'intérêts institutionnels. Les acteurs justifient leurs discours en termes de contribution à l'économicité de l'entreprise, de l'organisation publique, etc. Ils y reconnaissent la grammaire qui règle et cordonne la construction discursive des sujets, dont les intérêts convergent dans l'organisation (les prenant partie, selon la définition de Martinet et Reynud 2000). Masini (1978) considère l'équilibration des intérêts contraposés, comme régulateur des relations entre les acteurs. Colombo (1999) propose le système comptable et de contrôle de gestion comme le langage sur lequel on peut construire les combinaisons inter – organisationnelles, c'est à dire les acquisitions, les fusions, les alliances stratégiques, etc. Il s'agit d'opérations caractérisées par des conflits d'intérêts et par des difficultés à faire émerger un projet et un discours partagés par les acteurs des organisations qui participent à la combinaison. Le langage de la valeur (économique, financière, du patrimoine) constitue le terrain de rencontre et le champ de bataille des intérêts qui convergent dans l'entreprise (13). Il serait toutefois trop réductif d'avancer l'hypothèse, que celle de la valeur soit le seul langage, même dans le discours abstrait de la théorie économique. Nombreux sont les codes que les acteurs utilisent pour construire la réalité organisationnelle, même dans le cas de l'entreprise, où les finalités et les activités sont surtout de nature économique. L'interaction entre discours divers (formels et informels) construits avec des langages pluriels, mais interdépendants, constitue un aspect de la complexité organisationnelle. Si l'on prend conscience de cette complexité (qui se manifeste aussi dans la dimension langagière), on peut avancer l'hypothèse que le code de la valeur assume une tonalité rhétorique, à l'intérieur d'un discours de pouvoir. On pourrait réfléchir aussi sur la relation inverse : les jeux verbaux – y compris l'utilisation d'un code étrange par rapport à une certaine grammaire – peuvent se transformer en jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg 1978). La communication, dans les moments qui suivent une acquisition, est interprétable, par exemple, par la théorie des jeux

pales simulacres des sujets représentés (semblables plus à la créature du Dr Frankenstein, qu'à des véritables managers, entrepreneurs, syndicalistes, etc.)

¹³ L'idée qu'un langage puisse former un terrain commun d'interaction entre les acteurs, même dans le cadre de relations agonistes (ne devrions nous pas toujours les considérer des relations ago-antagonistes ?), fait penser au champ de bataille, qui constitue le contexte partagé par les parties en lutte. Les contendants, en partageant le terrain, partagent aussi un certain nombre de règles, imposées par le terrain même. Ils jouissent bien sur d'un certain degré de liberté (stratégique, tactique, opérationnelle). Ce contexte représente, donc, le medium entre les contendants. Cela s'applique à la guerre, métaphore – et parfois modèle – des relations concurrentielles entre les entreprises. Il s'applique aussi – mais il s'agit alors d'une pathologie – à certaines relations interpersonnelles dans l'organisation. Pouvons nous imaginer une relation antagoniste, sans imaginer aussi un champ de bataille (langage commun des contendants) ? L'hypothèse n'est pas purement théorique, vue que la guerre au Kosovo en

verbaux (et de pouvoir). Il s'agit toutefois d'une pathologie de l'organisation qu'on peut comprendre avec les schémas du sujet économique impropre (Masini 1978 et Colombo 2000). C'est la pathologie qui se manifeste par les chiffres de la manipulation et de la simulation, à l'opposé, donc, de l'action communicationnelle et de la justification constructrice. Au machiavélisme du lecteur qui pourrait objecter que la dissimulation et le mensonge ne sont pas toujours des formes pathologiques, nous répondons volontiers dans les termes de Le Moigne (dans Avenier 1997), où il réfléchit, en citant Valéry (1984), sur le passage de la stratégie fille de la guerre à la stratégie fille de la paix (ne devons – nous pas reprendre la distinction entre stratégie et politique ?). Il souligne à ce propos la centralité de l'acte d'amour qui permet la création du nouveau. On comprends mieux, alors, pourquoi à l'origine du discours stratégique et organisationnel, se trouve le code de la confiance (Vicari 1990, Colombo 1991, Le Moigne 1991, Bidault, Gomez, Marion, 1995, Le Cardinal et Guyonet 1994). La parole innovante est celle qui ne renonce jamais au dialogue (à la limite en forme de conflit), mais en conservant toujours une orientation vers la compréhension et, donc, dans le cadre de l'action communicationnelle. Cela n'implique pas l'abandon des ruses du langage et du raisonnement, qui sont, au contraire, pleinement exploitées dans le contexte d'une problématisation intelligente. Selon l'approche proposée, le langage de la μήτις est orienté vers l'ouverture de possibilités nouvelles (d'interprétation de données brutes, de scansion et de connexion). Il donne aussi des chances d'inventer des nouveaux problèmes (et solutions) auxquels les acteurs donnent du sens, quoi qu'ils soient animés par des intérêts non immédiatement convergents. Ils articulent, donc, des univers discursifs divers, mais non totalement incompatibles. Un bon exemple de ce concept est offert par Roig (1993, p. 174), lorsqu'il soutient qu'il faut faire face à la tension continue vers la création de nouveaux langages, adéquats, mais toujours partiels, divers, ou même contradictoires, mais en tout cas complémentaires. Ces langages connectent le pôle subjectif, où se formulent les principes généraux et abstraits et le pôle objectif, où le réel observable est décrit. Ce qui permet à chacun des acteurs de comprendre le sens des opérations (hypothèse, induction, déduction, abduction, démonstration, épreuve, etc.) impliquées dans les assertions formulées dans chacune des langages choisies. Nous devrions nous libérer des principes d'objectivité et de vérité, en les interprétant à travers des processus de subjectivation – objectivation (prise et abandon du contexte) du discours stratégique. Ce qui nous permet de formuler des perspectives d'objectivation, c'est-à-dire des degrés de vérité des objets traités (encore Roig

constitue un premier cas concret. Est-ce qu'on peut imaginer des cas similaires dans la compétition des entreprises ?

1993). L'apprentissage des règles de la justification et de la construction de sens donne aux chercheurs (mais aussi aux gestionnaires) la possibilité d'acquérir des libertés et des capacités nouvelles dans le cadre de la recherche – action participante, mais aussi dans celui des processus organisationnels (Colombo et La Rocca 2001)¹⁴.

§4 *Discours stratégique et discours visionnaire. Communiquer l'indicible ?*

Le discours autour du discours stratégique se complète par l'enquête sur les relations ambiguës entre intuition et langage¹⁵. L'intuition ne dit rien, parce qu'elle ne parle pas. Ce que s'impose à l'intuition correspond à une façon infinie de concevoir, dont le sujet du discours est incapable. Combien de fois nous avons expérimenté l'impuissance de verbaliser le produit (ou bien ce que nous supposons être le produit, lorsqu'il était au maximum une semi – produit) d'une intuition. C'est d'ailleurs l'expérience de plusieurs entrepreneurs au début de la conception de leur idée d'entreprise. Selon le schéma de Normann (1979), nous avançons l'hypothèse que la vision est le pont entre l'intuition et sa verbalisation. Qu'est ce qui passe entre intuition et verbalisation, dans le cadre de l'innovation d'entreprise ? En principe ce que nous trouvons est une tension générée par une problématisation, qui à son tour génère une vision. Le langage de la problématisation, avec ses composants logique et rhétorique, devient vision qui offre la possibilité d'une première verbalisation dans l'organisation et aussi dans les relations inter – organisationnelles. Le porteur d'une vision arrive à se faire comprendre et à mobiliser des énergies cognitives et émotionnelles de l'organisations. C'est, donc dans le langage de la problématisation, que nous reconnaissons la possibilité de verbaliser une intuition. Tout le reste (développement de l'idée, pénétration du marché, exploitation et consolidation) n'est qu'un processus qui rentre désormais en plein dans le cadre du verbalisé et de la textualité. C'est en fait par le *business plan* qu'on textualise une vision dans la quelle on doit déjà reconnaître toute la possibilité de la verbalisation. Il faut néanmoins considérer qu'il s'agit d'une opération bouclée sur la vision, dans un processus récursif, avec un résultat qui peut être assez créatif. Le plan d'entreprise n'est presque jamais pareil à la vision initiale ; c'est l'apprentissage chemin faisant, proposé

¹⁴ Les acteurs jouissent du gré plus haut de liberté quand ils apprennent à tendre vers la cohérence transdisciplinaire.

¹⁵ Voir Sallanskis, *Herméneutique formelle*, 1991, cité par Roig 1993, p. 155).

par Normann. Les possibilités de convaincre les partenaires à s'engager dans une vision sont aussi liées à l'histoire des relations précédentes et, donc, au patrimoine de confiance construit à travers l'expérience multidimensionnelle de la coopération. Sur la même ligne, nous pouvons réfléchir à propos des relations entre l'innovation langagière et l'innovation cognitive. Selon Roig (1993, p. 263) toutes les innovations dans le processus cognitif, produisent un état de la connaissance grammaticalisé, jusqu'au point de produire un nouveau langage spécialisé. La naissance du langage de la gestion (d'après Chandler 1977) nous fournit une représentation idéale de ce phénomène et nous fait réfléchir sur la relation entre le langage spécialisé (voire l'interface langagière), celui de l'institution et celui de l'organisation. Le langage de la gestion se crée avec les journaux et les écoles de gestion, mais il contribue à les créer. Cette interaction produit (mais c'est aussi le produit) d'une communauté professionnelle (qui s'articule dans les divers communautés des gestionnaires et des chercheurs – enseignants, le long des spécialisations fonctionnelles et de métier). Chaque communauté trouve dans le langage un opérateur d'identification et de consolidation (aussi en terme de pouvoir). La relation entre langage, pouvoir et connaissance se place au centre des dynamiques évolutives des organisations et des communautés humaines (encore Chandler 1977). Ce concept est applicable à la tendance historique de fond (c'est le cas de la prévalence du latin sur le grec, ou de la diffusion de l'anglais). Il est applicable aussi à la dynamique interne des communautés scientifiques et, finalement, aux cas des organisations particulières. Dans ce dernier cas, qui nous intéresse le plus, nous observons que la consolidation d'un système de pouvoir correspond à la création d'un langage spécifique qui contribue, à son tour, à consolider le patrimoine des connaissances existantes. Cela élève des barrières à la production des connaissances nouvelles. Ce phénomène se produit lorsque les connaissances nouvelles échappent (elle ne se comprennent pas par) la base des connaissances existantes, qui est toujours aussi une base langagière et de pouvoir. Morin (1991) nous offre un regard éclairant sur la dynamique interne de la connaissance, qu'il représente selon les dimensions de l'éco-auto-organisation. Cette démarche est essentielle pour comprendre le réseau des relations entre langage, connaissance, pouvoir et organisation, mais aussi pour réfléchir sur l'interface entre logique et formation de la connaissance. Celli (1998) critique le réductionnisme qui accompagne souvent la consolidation des langages techniques. Il condamne surtout l'appauvrissement de références langagières, cognitives et relationnelles, conséquence du processus de spécialisation. Le management dévient illusion, lorsque le gestionnaire croit aborder des problèmes complexes (et, donc, avant tout multidimensionnels) uniquement avec des outils réductifs, tels que les langages techniques. La combinaison de

logique et de rhétorique enrichit, au contraire, l'outillage avec lequel les acteurs peuvent négocier leurs propres interactions, que nous pouvons interpréter comme des distances problématiques¹⁶.

Conclusions

Dans cet article nous avons tracé les prémisses d'un parcours de recherche sur le discours stratégique, selon une pluralité de dimensions. Nous avons premièrement souligné la fonction innovante de ce discours, qui s'accompagne à sa nature réflexive et récursive. Il s'agit en effet d'un discours de l'organisation sur elle-même (si nous assumons un point de vue opérationnel). C'est aussi une réflexion sur l'élaboration des théories, si nous suivons la dynamique interne à la sphère des idées, en coévolution avec celle des phénomènes recherchés. Les chercheurs et les gestionnaires peuvent bénéficier grandement de la fécondation de leurs discours ; à ce propos, la recherche – action participante semble jouer un rôle de premier plan. Le langage de la stratégie est innovant parce qu'il construit les objets qu'il traite. Cette construction est toujours intersubjective (organisationnelle, organisée et organisante). Il faut mettre, donc, au centre de la réflexion le caractère actionnable du discours stratégique, dans le double aspect de son pragmatisme et de l'action communicationnelle, selon la leçon d'Habermas (1986)¹⁷. Le fait d'avoir souligné la fonction épistémique (innovante et constructive) du discours stratégique nous amène à l'étude des relations entre les grammaires cognitives (c'est à dire les règles de formation de la pensée stratégique sur les organisations et leurs environnements), les logiques et les rhétoriques avec lesquelles ce discours est construit pour convaincre et, donc, pour animer l'action. La justification et la construction sociale de sens sont les opérateurs de base de ces relations ; ils renvoient à des critères d'évaluation partagés par les acteurs. Dans le discours stratégique, les critères de jugement des propositions (quoiqu'elles appartiennent à un langage spécialisé de type technique) doivent être compris dans leur caractère multidimensionnel. Cela nous oblige à ne pas négliger les aspects organisationnels et de pouvoir de l'évaluation. Dans certains cas, le parcours de recherche rejoint un point d'indécidabilité d'une proposition (même en terme

¹⁶ Ce thème est au centre de la recherche de Meyer (1997).

¹⁷ L'approche d'Habermas est fondée sur des valeurs qui orientent les personnes à l'entente. La communication exprime un caractère presque transcendant. C'est une théorie tout à fait compatible avec les principes et les valeurs de l'école italienne de stratégie à partir de la leçon de Masini ; elle est de grande utilité pour comprendre la dimension institutionnelle et organisationnelle des phénomènes d'entreprises. Voir à ce propos Masini 1978, §§ 3 et 10 ; 1955 – 60 ; 1964.

de satisfaction, pour ne pas dire de vérité). Dans ces conditions, une approche réductionniste, suggère normalement d'assumer un système de propositions axiomatiques sur la bases desquelles juger la validité des propositions indécidables (il s'agit donc d'un jugement de la cohérence interne du discours). Une posture radicalement constructive nous impose, au contraire, de continuer à faire travailler la proposition indécidable, en la mettant en relation dialogique avec d'autre propositions, qui représentent un particulier état des connaissances autour d'un phénomène (dans notre cas, il peut s'agir d'un point de vue local sur un projet stratégique). La récursivité de cette relation dialogique est à la base de la recherche d'une cohérence transdisciplinaire, visant à produire des connaissances radicalement nouvelles, c'est à dire qui ne sont pas complètement contenues dans les prémisses. La cohérence interne du jugement axiomatique reproduit, au contraire, la connaissance qui était déjà dans les prémisses, comme dans la méthode logico – déductive. Avec cet article nous proposons un parcours de recherche sur les discours stratégiques des organisations et sur les discours du management stratégique comme discipline de la gestion. Nous sommes persuadés que le questionnement sur les règles de production de ces discours (grammaires cognitives, logiques et rhétoriques en relation entre eux) nous permet de construire un terrain commun aux chercheurs professionnels et aux gestionnaires (théoriciens non professionnalisés). Dans ce terrain, surtout à travers des expériences de recherche – action, les divers acteurs du discours stratégique peuvent mieux s'entendre et, donc, produire du sens et des connaissances nouvelles, véritablement actionnables.

Références bibliographiques

- Atamer T. et Calori R., *L'action stratégique, Le management transformateur*, Les Editions d'organisation, Paris, 1989
- Austin J.L. *How to do Things with Words*, Oxford, 1962 (trad. It. *Quando dire è fare*, Torino, Marietti, 1974)
- Avenier MJ., (sous la direction de), *Le pilotage de l'entreprise écosystème complexe*, Dossier MCX 1, GRASCE, avril 1992
- Avenier M.J. (sous la direction de), *Stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997
- Avenier MJ, *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, L'Harmattan 2000
- Baker C., Gibbons R., Murphy K.J., "Implicit Contract and the Theory of the Firm", *NBER*, working paper n. 6177
- Bidault F, Gomez P-Y., Marion G. (éd.), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Eska, 1995
- Bodganov A., *Essay on Tectology*, trad. Inglese di G. Gorelik, Seaside (Cal.) Intersystems Pub., 1980
- Bottioli V.G., *Interpretazione e strategia*, Milano, Guerini e associati, 1987
- Burke K. , *Language as Symbolic Action*, Los Angeles, UCLA Press, 1968
- Chandler A. D., *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Milano, Franco Angeli, 1981 (ed. or.: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977)
- Chomsky N., *The Logical Structure of Linguistic Theory*, New York, 1955
- Chomsky N., "Una teoria della grammatica centrale" in *Rivista di grammatica generativa*, N. 3, 1978
- Chomsky N, *Lectures on Government and Binding*, Foris, Dordrecht, 1981
- Celli P., *L'illusione manageriale*, Bari, Laterza, 1998.
- Coase R., "The nature of the Firm", *Economica*, 4, 386 – 405, 1937
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET 1988
- Coda V., "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante" in Atti del 2° Convegno CESAD sulla comunicazione, EGEA, 1990
- Colombo G., "La complessità nelle aziende e nelle discipline manageriali" in AA.VV., *Complessità e managerialità*, Milano, EGEA 1991

- Colombo G. , “Deux hypothèses sur la complexité de l’entreprises” 5ème Entretiens du Centre J. Cartier, *Stratégie et complexité*, Montréal, octobre 1992
- Colombo G., “Da Atena a Herme: pensare e agire la strategia”, *Economia e management*, N.5, Milano, Etas, 1993
- Colombo G. “L’impresa nella complessità”, *Sviluppo e Organizzazione*, N. 143 maggio – giugno 1997
- Colombo G-, “Pilotage stratégique des organisations innovantes” 6ème Conference AIMS, Lille, 1996; pubblicato in Rullani E. – Vicari S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Milano, ETAS libri, 1999
- Colombo G., *Economia delle combinazioni interaziendali*, Milano, EGEA, 1999
- Colombo G., *Les études de stratégie en Italie*”, présenté à la Conférence de l’AIMS, Montréal, 1997 et publié dans *Management International*, CETAI – HEC Montréal, Mars 2000.
- Colombo G. e Comboni G., “La comunicazione nelle organizzazioni complesse” in Atti del 3° Convegno CESAD sulla comunicazione, EGEA, 1991
- G. Colombo e D. Montemerlo), "Gestione del consenso e processi di comunicazione nel modello italiano di management", *Economia & Management*, n.6, dic. 1992
- Colombo G. - La Rocca S, “Ye were not formed to live the life of brutes. Theory and Practice of Mental Model Transformation from Participatory Action Research and Constructivist Grounded Theory Perspectives”, Paper presented at Egos Conference, Lyon, luglio 4 – 7, 2001
- Crozier M. e Friedberg E., *Attore sociale e sistema* Milano Etas libri, 1978 (ed. or.: *L’acteur et le système*, Paris, ed. du Seuil, 1977
- Damasio A. R., *L’errore di Cartesio. Ragione e cervello umano*, Milano, Adelphi, 1995 (ed. or.: *Descartes’ Error. Emotion, Reason and the Human Brain*, New York, Putnam, 1994)
- Damasio A. R., *Emozione e coscienza*, Milano, Adelphi, 2000 (ed. or.: *The Feeling of What Happens. Body and Emotion in Making of Consciousness*, 1999)
- Eco U., *Il Segno*, Torino, ISEDI, 1973
- Giroux N. et Taylor J., “Le changement par la conversation stratégique” Actes de la 3ème Conference de l’AIMS, Lyon, Mai 1993

Habermas J, *Teoria dell'agire comunicativo*, Bologna, Il Mulino 1986, (ed. or. : *Theorie des kommunikativen Handelns*, Suhrkamp, 1986)

Kemmis S., McTaggart R., *Participatory Action Research*, in Handbook of Qualitative Research, Denzin N. K. and Lincoln Y. S. Editors, second edition, 2000

von Krog G. "Dialogo strategico nel processo di fusione di due imprese", in AA.VV., *Complessita' e Managerialita'*, Milano, EGEA, 1991

Klamer A., McCloskey N. D., Solow M.R. (eds.), *The Consequences of Economic Rhetoric*, Cambridge, Cambridge university press, 1988. - X, 305 p.

La Rocca S., *Teorie sistemiche e gestione aziendale*, Egea, Milano, 1996

Le Cardinal G et Guyomet J.F., "Les mathématiques de la confiance", *Pour la science*, Juillet 1994
Le Moigne J-L., "Progettazione della complessità e complessità della progettazione" in G. Bocchi e M. Ceruti, (a cura di), *La sfida della complessità*, 3a edizione, Milano, Feltrinelli, 1987 (1a ed. 1985)

Le Moigne J-L., "Confiance et complexité", communication présentée au colloque *Du mépris à la confiance: quels changements de comportement pour maîtriser la complexité?*, UTC, Compiègne, novembre 1991

Le Moigne J-L., *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, 1995

Le Moigne J-L., *Le constructivisme*, Paris, ESF, Editeur, 1995

Le Moigne J-L., *La théorie du système général*, Paris, PUF 1994 (1^{ère} Ed. 1977)

Letiche H., *Why Coherence?*, Paper presented at the N.E.C.S.I. Conference on Managing Complexity, Boston, 1999

Luhman N., "The Autopoiesis of Social Systems" in F. Geyer et J. Van der Zouwen (eds), *Sociocybernetic Paradoxes*, London, Sage, 1986

Luhman N., *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino, 1990 (ed. or.: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1984)

McCloskey N. D., *Knowledge and Persuasion in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994)

Martinet A. Ch. (sous la direction de), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990

Martinet A. Ch., "Strategia e pensiero complesso", *Economia e Management*, N. 6, dicembre 1993

- Martinet A. Ch., “La planification stratégique: un réexamen synthétique des débats et pratiques”, *Papier de recherche n.19, URA – 1995*, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
- Martinet A. Ch. Et Reynaud E., “Entre Shareholders et Stakeholders, la stratégie. Une illustration par le management environnemental d’Evian – Danone », *EURISTIK*, 5/2000
- Masini C., *L’organizzazione del lavoro nell’impresa*, Milano, Giuffré, 1955 – 60
- Masini C., *Le relazioni umane d’impresa e la dottrina sociale cristiana*, Milano, Giuffré, 1964
- Masini C., *Lavoro e risparmio*, Torino UTET, 1978
- Meyer M., *La retorica*, Bologna, Il Mulino, 1997 (ed. or.: *Questions de rhétorique. Langage, raison et séduction*, Paris, Librairie Générale Française, 1993
- Mintzberg H., “The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 171-195, 1990
- Mintzberg H., “Learning 1, Planning 0: Replay to Igor Ansoff”, *Strategic Management Journal*, vol.12, 463-466, 1991
- Mintzberg H., *Ascesa e declino della Pianificazione strategica*, ISEDI 1996 (ed. or.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, 1994)
- Morin E., *La conoscenza della conoscenza*, Milano, Feltrinelli 1989 (ed. or.: *La méthode III, La connaissance de la connaissance*, Editions du Seuil, 1986
- Morin E., *La méthode IV: Les idées*, Editions du Seuil, 1991
- Morin E., *Pour sortir du XX° siècle*, Paris, Nathan, 1981
- Morin E. *Mes démons*, Paris, Stock, 1994
- Nonaka I., “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation” in *Organization Science*, vol. 5, n. 1 pp 14 – 37, February 1994
- Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell’impresa*, Milano, Etas-ibri, 1979 (ed.or.: *Management for Growth*, J.Wiley and Sons, 1977)
- Nelson J. S., Megill A., McCloskey N.D.(eds), *The Rhetoric of the Human Sciences : Language and Argument in Scholarship and Public Affairs*, Madison, the University of Wisconsin Press, 1987. - XIII, 445 p
- Onida P., *Le discipline economico – aziendali: oggetto e metodo*, Milano, Giuffré 1951
- Piaget J., *L’épistémologie génétique*, PUF, 1970

- Quinn J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980
- Roig Ch., *Auto-organisation du texte et production grammaticalisée de connaissance*, Dossier MCX VI, GRASCE, Avril 1993
- Saussure (de) F., *Cours de linguistique générale*, Payot, 1969
- Simon H.A., *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, 1984 (ed. or. *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983)
- Simon H.A., *Models of Bounded Rationality*, (2 vol.) Cambridge (Mass), The MIT Press, 1982
- Simon H.A., *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, 1985
- Simon H.A., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, 1967 (ed. or. *Administrative Behavior*, MacMillan, 1957; 1a edizione 1947)
- Simon H.A., “Does Scientific Discovery Have a Logic?”, *Philosophy of Science*, vol. 40, 1973, pp. 471 – 480
- Sinatra S., *Architettura strategica dell’impresa*, Milano, EGEA 1994
- Valéry P. *Introduction à la méthode the Leonard de Vinci*, Paris, La Pléiades, 1957
- Valéry P., *La crise de l’esprit*, OE1, Collection “Pléiades”, Paris, Gallimard, 1984
- Venzin M., “Crafting the Future. Strategic Conversation in Knowledge Economy”, Difo – Druck, Bamberg, 1997
- Vicari S., *L’impresa vivente*, Milano, Etas libri, 1991
- Vico GB., *Principi di scienza nuova*, Milano, Mondadori, 1990
- Vygosky L.S., *Pensiero e linguaggio*”, Giunti Barbera, 1954
- Weick K.E., *Organizations as Enacted Settings*, Paper presented at Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1975
- Zappa G., *Il reddito d’impresa, scritture doppie conti e bilanci di aziende commerciali*, Milano, Giuffrè, 1950.
- Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, 1927.
- Zappa G., *Le produzioni nelle economie delle imprese*. Tre Tomi. Milano, Giuffrè, 1957

Index

La pensée et la parole: conversation, logique et rhétorique du management stratégique	1
Résumé	1
Mots – clefs :	1
Introduction :	2
Pourquoi un parcours de recherche autour du langage de la gestion stratégique ?	2
§1 La stratégie entre discours scientifique et gestion.....	4
§2 Est – ce qu’il y a un discours stratégique en dehors de l’innovation et de l’apprentissage ?	9
§3 L’évaluation du propos stratégique. Du code financier à une multiplicité des codes..	13
§4 Discours stratégique et discours visionnaire. Communiquer l’indicible ?.....	16
Conclusions	18
Références bibliographiques	20