

PRÉAMBULE

LE PARADOXE MARTINET, LANCEUR D'ALERTE PROPHÉTIQUE

Imaginons la surprise d'un lecteur (ou lectrice) découvrant cet ouvrage, qu'il soit chercheur d'une autre discipline que la stratégie et les sciences de gestion, ou encore chef d'État, ministre, chef d'entreprise (petite, moyenne ou grande) et qui n'aurait jamais lu ou entendu le Professeur Martinet : comment est-il possible d'être passé.e à côté d'une telle ampleur de vue sur tant de sujets actuels ? Collision (mentale) assurée ! Alors, à toutes fins utiles, dressons sans attendre le pourquoi du comment du constat d'accident.

Les initiés savent que dès 1984 Alain Charles Martinet a publié l'ouvrage *Management Stratégique : Organisation et politique* (Mc Graw-Hill). Il y défendait la thèse qu'il n'a eu de cesse de travailler toute sa carrière : l'entreprise n'évolue pas qu'en « marché », elle est en « société ». Et cela change tout.

Si la puissance de rayonnement du monde anglo-saxon fera de la théorie des parties prenantes formulée par R. Edward Freeman la principale opposition à la conception de Milton Friedman selon laquelle une entreprise ne saurait avoir d'autres missions que la maximisation de la richesse de ses propriétaires, pour les stratèges francophones c'est bien l'ouvrage de Martinet qui aura d'abord marqué une profonde rupture : par-delà la question de la compétitivité ou de la

performance, l'entreprise ne peut sans dommages échapper à ses responsabilités, ne serait-ce que « parce des hommes ont faim... » comme il aime à le rappeler régulièrement après un certain François Perroux.

Plus que jamais, au début de la décennie 2020, avec l'explosion des inégalités, la mise en cause des dérives de l'industrie financière, les collusions d'intérêt de plus en plus flagrantes d'un côté... Et l'appel à déboulonner – de rage ? – la statue de Milton Friedman pour des sociétés qui adoptent désormais le statut de société à mission, jamais cette conception d'une entreprise « en société » n'a connu une si forte actualité, y compris pour les grands patrons américains qui se découvrent sur le tard héritiers d'un certain Antoine Riboud et du double projet économique et social qu'il formulait pour BSN, devenu Danone. On a envie d'ajouter : 40 ans après le « Martinet 1984 », donc...

En 1990, Alain Charles Martinet produit l'ouvrage *Epistémologie des sciences de gestion* qui va d'emblée s'imposer comme la référence majeure en positionnant la pensée française à l'avant-garde. La réflexion épistémologique n'est pas un loisir dont on pourrait se dispenser dans le domaine de la stratégie et du management ; les paroles, les écrits, les schémas, les dessins comptent, sans même parler du poids des chiffres. Nous sommes plus de 30 ans avant que la recherche sur la performativité des énoncés ne devienne *up to date* dans les « meilleurs » supports de la recherche internationale sur les organisations. 30 ans aussi avant que l'ancien président de France Télécom, Didier Lombard, ne soit condamné pénalement au motif d'un harcèlement institutionnel ayant conduit à la « vague » dramatique des suicides de salariés dans l'entreprise qu'il avait la charge de conduire et qu'il avait qualifié de « mode ». Bien au-delà de ce cas d'espèce, le vibrant appel à des sciences de gestion responsables, lucides et engagées résonne avec force 30 ans après l'effondrement du mur de Berlin.

L'affirmation d'une épistémologie constructiviste s'accorde avec la publication en 1993 d'un article marquant qui s'imposera parmi les plus influents de l'histoire de la *Revue française de gestion* : « Stratégie et pensée complexe ». Alain Charles Martinet compagne avec Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne et participe activement au réseau MCX de modélisation de la complexité. Une pensée authentiquement francophone de la stratégie d'entreprise comme de l'organisation en tant qu'*unitas multiplex* s'affirme. Elle est influente et reconnue. Les prises de position contre les dérives du réductionnisme en recherche et dans la vie des affaires sont réaffirmées sans relâche. À l'idée que la planification stratégique serait morte depuis qu'elle a été enterrée par Henry Mintzberg et simultanément emprunterait la figure d'un éléphant, il oppose ses « attracteurs de la pensée stratégique », une pensée inspirée de la systémique ago-antagoniste, la formulation des pôles que le diagnostic stratégique doit maintenir en tension permanente : le réel et le potentiel, l'actuel et le virtuel.

Le travail de recherche est celui d'un virtuose, d'une extrême exigence. Sans doute trop pour un champ de connaissances qui préfère voir, d'un côté, l'avenir de la stratégie dans l'examen éternellement répété d'une sorte de micro-sociologie des pratiques ; ou à l'inverse ne plus considérer que les dynamiques économiques et d'écologie des populations qui, à force de chercher des lois rassurantes auxquelles seraient soumises les actions en finissent par ne plus laisser de place à la liberté, à la conscience, à l'imagination des acteurs stratégiques. Ceci, au risque de perdre de vue cet essentiel que n'aura de cesse de rappeler Alain Charles Martinet : un dirigeant n'en est pas un s'il ne se pense pas comme concepteur, dépositaire, responsable d'un puissant travail d'orientation des activités et donc d'un travail de direction et de politique générales.

La deuxième moitié des années 1990 puis les années 2000, Alain Charles Martinet les consacre à travailler sur les conséquences des choix et des actions des grands groupes, à

interpeller leur responsabilité sociale et sociétale, à imposer le développement durable et la pauvreté comme des sujets majeurs pour les sciences de gestion. Dans ses écrits, l'inquiétude transparait partout : le revers de la médaille de la globalisation imposée par l'industrie financière est marqué au coin de l'épuisement des ressources de la planète, mais aussi des hommes et des femmes. La sur-sollicitation des attentions, la sur-stimulation des désirs et des frustrations crée plus qu'une société liquide : une société de l'atonie, de l'anomie, de la dépression qui vampirise les énergies vitales. Nous étions vingt ans avant la formulation des 17 objectifs de développement durable de l'ONU, et avouons-le, il y a quelque chose d'effroyable à réaliser combien rien n'aura pu infléchir la folle fuite en avant dénoncée depuis plus de vingt ans, qui s'est concrétisée dans toutes nos crises actuelles et qui alimente aujourd'hui toutes les angoisses.

Avec d'autres Grands Auteurs francophones, et ce n'est pas un hasard, Alain Charles Martinet se passionne pour la philosophie pragmatiste (qu'on pourrait avec lui définir comme l'art de « trouver d'abord, chercher ensuite... »). Un cheminement qui n'est que de pure logique pour un professeur qui n'a jamais conçu le travail de production scientifique comme pouvant être dissocié d'une réflexion sur ses conséquences, le travail épistémique comme séparé et distinct des aspects de méthode comme des « résultats ».

La recherche ne vaut pour lui que si elle se donne pour projet d'émanciper l'humain de ses conditions initiales et plus largement de penser les transformations du monde, donc si elle pense et agit « macro ». On est loin du seul souci de « faire carrière », ce pire ennemi du chercheur : quand la société vous rétribue pour penser, alors vous êtes redevable de vous y employer et de vous y astreindre, en concevant toujours plus grand que vous-même. C'est en quelque sorte le message central du Professeur Martinet. Ce livre, qu'il a décidé de consacrer aux « mondes habitables », est une nouvelle « mise en action » de ce principe.

Finalement, à bien chercher, on ne trouve aucun écrit, aucun propos, aucune prophétie qui autoriserait à penser que le Grand Auteur Martinet aurait pu, à un moment ou à un autre, d'une façon ou d'une autre, faire fausse route ou se tromper. C'est le paradoxe Martinet : si avoir raison trop tôt est souvent vu comme une erreur dans le monde des affaires, n'est-ce pas finalement la grandeur et parfois le drame de la mission même d'un Professeur avec un grand « P » ?

Les lecteurs familiers de l'œuvre du professeur le savent et vont donc se jeter sur l'ouvrage pour savoir au plus vite ce que le Professeur Martinet rapporte de ses explorations les plus nouvelles et les plus récentes. Qu'a-t-il donc à nous apprendre du monde qu'il ne nous ait déjà enseigné ? Que voit-il, que pressent-il en devenir ?

Pour les autres, ceux qui débutteraient ici l'ascension de la montagne des écrits d'Alain Charles Martinet, qu'ils sachent qu'ils s'appêtent à emprunter un chemin dont ils ne sortiront pas indemnes, pour le meilleur. Pour ces non-initiés, il est judicieux de s'équiper avant de gravir les premiers mètres du « dénivelé Martinet ». On leur suggère donc de méditer les quelques lignes suivantes, publiées en... 2002 :

« Après plus d'un siècle, à partir de la seconde révolution industrielle de 1870, de montée de la grande entreprise intégrée, de l'organisation bureaucratique centralisée et hiérarchisée, d'apparition et de prise du pouvoir de décision par le management professionnel et sa "main visible", selon l'heureuse expression de Chandler, les deux dernières décennies du siècle tout juste achevé voient se multiplier les mouvements et les facteurs politiques, économiques, technologiques, informationnels et culturels qui vont saper la légitimité, l'efficacité et la nécessité mêmes de la grande organisation hiérarchique intégrée.

Les NTIC, la déréglementation, la sophistication et l'internationalisation des marchés financiers rendent ces derniers plus efficaces, statistiquement, que la gestion interne des flux de cash-flows au sein de groupes

que ces managers avaient exagérément diversifiés. Les principes universels de la finance cherchent ainsi à se substituer aux “principes universels du management” que les “technostructures”, magistralement analysées par Galbraith, avaient tenté d’imposer à leur profit au détriment parfois de l’actionnaire, du consommateur ou du patrimoine naturel.

L’influence croissante de ces normes financières et leur vitesse de diffusion correspondent à une montée de la prescription d’un genre nouveau marqué par cinq caractéristiques : la sophistication technique – opacifiante mais volontiers inscrite dans une rhétorique de transparence – ; son corollaire, la quantification, voire la “quantophrénie” pour reprendre le mot déjà ancien du sociologue américain Sorokin ; la vélocité – rendue possible par la “vitesse absolue” et le temps réel, c’est-à-dire timeless, de l’ère électronique que Virilio a si remarquablement pressentie et analysée – ; le petit nombre, puisqu’à l’instar des industries de la mode, moins d’une dizaine d’analystes par secteur feraient la tendance ou le consensus de marché selon Mottis et Ponssard (Plihon et Ponssard, 2002) ; le mimétisme et la rationalité autoréférentielle qui transforment ce petit nombre de prescriptions en mouvements collectifs de grande ampleur (Orléan, 1999).

Au plan macrosocial, ces phénomènes relancent la question de “l’encastrement” (Granovetter, 2000) : l’économique, et de façon plus restrictive encore, le financier, restent-ils enchâssés dans les structures sociales ou bien celles-ci deviennent-elles strictement conditionnées et contraintes par des normes financières universelles et abstraites ? Le débat actuel sur la convergence ou la divergence des modes de GE devient, à cet égard, un enjeu majeur des sociétés qui se veulent démocratiques. »

In Martinet, A.-C., « L’actionnaire comme porteur d’une vision stratégique », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 141, 2002, p. 72-73.

Ces lignes citées sont signées d'un Grand Auteur dont les ami.e.s connaissent la passion des montagnes et du ski.

Vingt ans après, penser qu'en dépit de telles fulgurances, la lucidité et la capacité collective d'action auront été si faibles du côté des professeurs de stratégie, gestion, management, gouvernance suscite une forme de colère. On l'imagine, la main rageuse, les avoir écrites au pied de « son » Mont Blanc. Comme on sait que l'a été cet ouvrage. Avec la foi chevillée au corps que transformer le monde est chose possible.

Reste donc la question qui fâche : comment lever le « paradoxe Martinet » ? Ce paradoxe qui fait froid, très froid dans le dos. Ce paradoxe qui fait que cinq décennies après l'installation (durable ?) des sciences de gestion et du management dans le paysage institutionnel français de l'enseignement supérieur, le projet de servir les habitants du pays, du continent, de la planète par la production de connaissances propres à orienter la « propension des choses »¹ plutôt que de la subir n'a rien perdu de son acuité et de son actualité, bien au contraire.

Ce paradoxe qui se traduit par le fait que les sciences de gestion restent toujours aussi méconnues en dehors des cénacles académiques spécialisés et que la légitimité de la recherche dans la discipline reste toujours aussi fragile du point de vue des autres disciplines des sciences humaines et sociales.

Ce paradoxe qui s'exprime dans les discours des professionnels, surtout s'ils ont été ou sont à la tête de grands groupes, quand ils affectent de mépriser les écrits des professeurs et des chercheurs ; même si, à leur décharge, on notera que ces productions ne servent pas toujours l'intérêt de leurs *stock-options* et retraites chapeaux, ceci expliquant aussi peut-être cela.

1 Pour reprendre le titre de l'ouvrage du sinologue François Jullien qu'il se plaît ré-gulièrement à citer : Jullien F., *La propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Des travaux, Seuil, 1992.

Réponse : qu'enfin les grands prophètes francophones soient lus, médités, écoutés, entendus, célébrés d'abord dans leur propre pays.

Denis Darpy, Jean-Philippe Denis, Aude Deville
Directeurs de collection

INTRODUCTION

« Le bon universitaire qui fait son métier parle de problèmes limités soigneusement : c'est excellent. C'est excellent jusqu'au jour où les questions tragiques et vitales sont "les seules qui importent vraiment". Alors l'universitaire qui les refuse n'a peut-être pas la conscience tout à fait tranquille, non plus qu'il ne donne l'impression de comprendre la vocation incluse dans son métier. »

François Perroux, *Le Pain et la parole*, Le Cerf, 1969, p. 175.

« Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, pas plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. » Par cette fulgurance, Pascal signifiait une double impossibilité épistémique, mais aussi une invitation puissante à son dépassement, au moment où Descartes oubliait de pratiquer le doute pour imposer le « découpage en autant de parcelles », misant sur « l'exhaustivité de leur revue » et leur « juxtaposition évidente » pour comprendre le tout, comme règles méthodologiques universelles. Procédure, on en conviendra, visant à reproduire une image fidèle d'une réalité déjà là, à la manière d'un puzzle, plutôt qu'à comprendre des objets mouvants et *a fortiori* à concevoir des projets nouveaux.

Les sciences de gestion – tard venues en France comme discipline universitaire – ont cru asseoir leur scientificité, d'emblée suspecte vu leur passé professionnel ou au mieux technique,

en s'en remettant à Descartes, malgré l'argumentation systématique de quelques-uns. Elles l'ont fait vis-à-vis des sciences sociales académiquement établies en se donnant pour mission d'entrer dans la « boîte » – l'entreprise, l'organisation – que celles-ci avaient peinte en noir, s'intéressant exclusivement à ce qui se passait à l'extérieur : le marché pour l'économie, la société pour la sociologie, les institutions de gouvernement des hommes pour la science politique. Elles l'ont fait aussi en leur sein, en transformant en champs disciplinaires peu communicants, les départements hérités de la structuration fonctionnelle, pourtant datée, de la grande entreprise managériale : marketing, finance, production, gestion des ressources humaines...

La stratégie longtemps vue comme politique générale s'est donné de façon explicite, au moins à ses débuts, la mission d'intégration, de compréhension suffisante du tout, et d'élaboration de voies et moyens assurant la survie et le développement de l'entreprise dans son ensemble. Tâche difficile en pratique, procédant par tâtonnements, essais-erreurs diachroniques, projections, beaucoup plus aisée dans le traitement pédagogique et synchronique d'une situation réduite à un cas de quelques pages. Mais mission bien complexe lorsqu'il s'est agi d'en faire un objet de recherche qui confrontait immédiatement les chercheurs à la double impossibilité pascalienne. Et donc à la nécessité d'une quête épistémique à la hauteur de cette ambition délicate : produire des énoncés généraux pour éclairer, et plus encore concevoir, des stratégies toujours particulières valant pour un tout jamais entièrement compris.

Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la recherche ait connu des fortunes diverses dans ses quelque 60 années de déploiement que nous avons suivies... malheureusement... en temps réel. Mais on aurait pu attendre au moins de l'épistémologie positiviste, imposée par les grands prêtres d'alors, une amélioration des pratiques stratégiques des entreprises au fur et à mesure des « résultats » entassés, puisque supposés cumulatifs par le *corpus*. Elles ont plutôt connu le flux et le reflux

qu'Henry Mintzberg avait promis à la seule planification stratégique, mais qui a touché la stratégie dans sa globalité.

Sans doute en raison du choix épistémologique discutable, qui a certes permis de connaître (un peu) des parties (de plus en plus) parcellisées, mais ce, *a posteriori* et au détriment du tout. Implication logique de cette épistémologie : crispée sur la validation de petites relations causales pour expliquer ce qui existe, niant méthodologiquement la contextualité et l'historicité des pratiques stratégiques ainsi que leur interdépendance avec les mutations des économies et des sociétés (Martinet, Payaud, 2009 ; Martinet, 2012), rétive à l'approche systémique, la discipline s'est auto-inhibée. En amoindrissant sa capacité à lire et à prendre en considération les mutations d'ensemble, comme à aider à la virtualisation de stratégies novatrices, à la conception de ce qui n'existe pas encore, dont Friedrich von Hayek faisait la marque d'une science sociale féconde.

À mentionner d'emblée l'économiste et philosophe politique viennois, on révèle le suspect premier d'une raison plus large et beaucoup plus forte : les vices et vertus de la discipline et une mise en pratique raisonnable ont en effet été rapidement submergés par la transformation du capitalisme industriel et managérial – cadre « évident » de la stratégie à ses débuts – en capitalisme financiarisé et spéculatif, évidemment beaucoup plus friand de théorie et d'ingénierie financières. Transformations dont on montrera combien elles ont été profondément inspirées et légitimées par Hayek et l'École de Chicago, Milton Friedman au premier chef.

La pandémie de 2020 a brutalement mis en lumière ce que la crise majeure de 2008 et ses séquelles pourtant chroniques continuaient à laisser dans l'ombre : l'impossibilité de soutenir indéfiniment une quête de rentabilité devenue exclusive au détriment de tout le reste. Et l'irresponsabilité de décisions privées mais aussi publiques guidées par le seul calcul économique et pire encore par un comportement maximisateur généralisé, en lieu et place des compromis d'inspiration

fordienne qui avaient construit des entreprises durables et, au-delà, des sociétés efficaces et pas trop injustes.

Elle a aussi montré combien cet économisme postulant une disponibilité généralisée des biens sur des marchés réputés omnipotents, avait effacé la raison stratégique, et, au premier chef, une saine appréciation des risques majeurs permettant, autant que faire se peut, de choisir ses dépendances, fût-ce en renonçant à des gains de court terme. Ainsi, l'économie a perdu la raison (Mouchot, 2010), imposant une rationalité rabougrie, source d'une multitude d'effets pervers, dans l'entreprise, rabattue sur la firme des économistes (Martinet, 1984 ; 1988) et au-delà avec des institutions privées et publiques ravalées à des organisations gouvernées par les chiffres. Comment en est-on arrivé là ? Est-il possible d'infléchir le cours des choses ? Tel est l'objet large de cet ouvrage, dès lors transdisciplinaire mais fondé sur 50 ans de recherche, enseignement et conseil en stratégie et une mise à l'épreuve par de multiples excursions en sciences sociales et philosophie politique.

C'est donc à un effort généalogique qu'est consacrée la première partie de ce texte. Voyage dans le temps indispensable pour saisir les avatars de la stratégie, ses usages et mésusages, ses pleins et ses creux, dans l'entreprise bien sûr, mais aussi au sein de l'Etat, dans le management de la cité comme dans les organisations de la société civile puisque la rhétorique stratégique s'est paradoxalement immiscée partout, perdant définition et substance à mesure qu'elle cachait de plus en plus difficilement la montée inexorable d'une rationalité financière exclusive. Histoire et généalogie sans lesquelles les conceptualisations stratégiques restent incompréhensibles et ne peuvent être enrichies que de façon erratique (Martinet, 2009 ; Martinet, Payaud, 2009). Mais aussi parce que les avatars et l'asthénie de la stratégie sont liés en creux au triomphe d'*homo œconomicus*, façonné par le capitalisme financiarisé et généralisé, tel que prôné par l'École de Chicago sous la houlette de Friedrich von Hayek et Milton Friedman. Idéologie

intégriste, trop souvent confondue avec le libéralisme, et dont les implications logiques comme les effets empiriques ne peuvent plus être supportés par les peuples, à l'exception d'une minorité dirigeante et cosmopolite. Effets maintenant bien identifiés quant à l'exploitation de la planète, la désagrégation des sociétés et le délitement de la démocratie libérale, mais dont les interdépendances systémiques sont moins bien perçues alors qu'elles condamnent nombre de propositions, fussent-elles qualifiées de stratégiques, au traitement des seuls symptômes localisés.

La crise de 2008, relayée dans son ciel de traîne par la pandémie de la Covid-19, nous laisse dans un *Hinterland*, ce moment où le monde d'hier a du mal à engendrer les mondes de demain, clair-obscur propice, comme l'écrivait Gramsci, à ce que surgissent les monstres.

La seconde partie peut alors se lire, à défaut d'illusoires « solutions », comme un argumentaire programmatique, pour la théorie comme pour la pratique, pour traiter cette domination insensée du calcul économique devenu financier, par une régénération d'*homo strategicus*. Non au sens strict de la théorie des jeux, mais comme emblème d'un comportement et d'un agir stratégiques seuls à même, selon nous, s'ils sont convenablement et clairement orientés et fondés sur l'évaluation pluridimensionnelle, une raison discutée, de rééquilibrer les relations entre les hommes au sein des organisations, des économies, des sociétés, et d'entretenir quelque espoir de maintenir une planète vivable.

Au cours des dernières décennies, le faire technologique (manœuvrer les choses) s'est imposé par la frénésie innovatrice aveugle et l'économisme financiarisé, en dérivant vers le faire technocratique (manœuvrer les hommes comme des choses). L'agir stratégique n'élimine jamais ces deux attracteurs, mais les compose nécessairement avec le faire politique (manipuler ou mieux gouverner les hommes comme... des hommes), voire le faire magique (manipuler les choses

comme des hommes), si on les place dans un carré sémiotique (Denis, Martinet, 2012).

Cette régénération d'*homo strategicus* passe par le renouvellement et l'élargissement des projets et des objets de la stratégie entendue comme pensée-méthode pour aider à la création de mondes habitables. Car, comme Keynes et bien d'autres, nous croyons encore que les concepts et théories d'aujourd'hui façonneront les pratiques de demain. Pensée-méthode nécessairement complexe, telle que développée par Edgar Morin (1986), qui dépasse les limites de la logique formelle – identité, non contradiction, tiers exclu – par l'analogique – similitude, tension, tiers inclus –, le cortical par le limbique, l'algorithmique par l'heuristique, l'analytique par le synthétique, l'actualisation par la virtualisation (Martinet, 1993).

Dans son économie générale, ce livre est donc le carnet de route de notre tentative de faire avec la double impossibilité de Pascal. Pendant nos 50 années d'activité universitaire, nous avons essayé, en recherche, enseignement, consultation et gestion d'organisations, de respecter la raison d'être intégratrice, pluridimensionnelle et synoptique de la stratégie. En étant habilité, mais aussi contraint, par les structures et conventions académiques, malgré des positions et pratiques jugées souvent hétérodoxes, de laisser par trop implicites les interdépendances de la stratégie des organisations et les mouvements d'ensemble des économies et des sociétés.

Notre cheminement, essentiellement fait de travaux en stratégie donc, que l'on nous pardonnera de référencer afin de montrer les fils de trame, trouve ici... peut-être... son fil de chaîne, ses encadrements et conditionnements éthiques, théoriques, empiriques et pratiques, que révèlent les multiples emprunts à l'économie, aux sciences sociales et à la philosophie politique davantage qu'aux sciences de gestion et à la stratégie, omniprésentes *a contrario* dans les publications appelées. Espérons que ce fil de chaîne rende plus serré et robuste le tissage des connaissances (Mugur-Schächter, 2006),

et le texte plus clair sinon chatoyant aux yeux du lecteur. Les innombrables navettes entre chaîne et trame, les essais douloureux pour faire dialoguer les niveaux micro, meso et macro, les concepts et l'empirie, la compréhension et la proposition, nous ont permis, en tous les cas, une contextualisation, une mise en perspective, et, nous le pensons, une mise en cohérence, des enseignements partiels obtenus chemin faisant, et de les confronter à l'épreuve des lourds problèmes d'aujourd'hui.

« *Se mettre au balcon pour se regarder marcher dans la rue !* » Autre impossibilité à laquelle l'anthropologue et pionnier de la systémique Gregory Bateson conviait le chercheur. Invitation qui, s'agissant d'un objet et d'un projet complexes comme la stratégie, condamne à relier et tisser des connaissances de façon transdisciplinaire, exercice qui dépasse la rigueur méthodologique et que seul le travail épistémique peut servir (Le Moigne, 2003).