

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 66 (2008)

**Heft:** 3: Santé, travail et séniors

**Artikel:** Propension, arts martiaux et stratégie

**Autor:** Ocler, Rodolphe

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142137>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# PROPENSION, ARTS MARTIAUX ET STRATÉGIE

RODOLPHE OCLER  
*Groupe ESC Chambery*  
*rocler@free.fr*

➤ Après avoir identifié les apports des métaphores en sciences de gestion, cet article se propose d'opérer une transposition des concepts propres aux arts martiaux au monde de l'entreprise. Notre analyse portera plus particulièrement sur les notions d'énergie, de propension et de stratégie et nous amènera à proposer un éclairage différent des organisations, en nous basant sur le potentiel de situation et le développement de l'efficacité.

## INTRODUCTION

Cet article se propose d'illustrer le mécanisme de production de connaissance en sciences de gestion, grâce à l'utilisation des métaphores. Nous pensons en effet qu'il est possible de produire des connaissances en associant données de terrain et métaphores théoriques, selon le principe de fertilisation croisée.

Après avoir rappelé le processus de définition d'un concept scientifique, nous chercherons à dresser un cadre d'utilisation des métaphores en gestion, en insistant sur les précautions à respecter lors de leur usage et la différenciation entre métaphores structurelles et métaphores sémantiques. Nous nous interrogerons sur la validité de l'utilisation des métaphores dans la construction scientifique et chercherons à établir un modèle de validation des productions scientifiques qu'elles génèrent.

Ceci nous conduira à montrer comment, par le biais des métaphores, et à partir d'emprunts puisés dans l'univers des arts martiaux, une nouvelle approche des concepts managériaux peut être envisagée, tant dans le cadre de la stratégie d'entreprise que dans la définition de la notion de management proactif. Les concepts clé de Ki, Kokyu et Ma-ai nous serviront à définir les notions d'énergie, de canaux d'énergie et les relations distance/espace/temps. Nous observerons ensuite comment chacun d'entre eux trouve son application concrète dans la gestion d'une organisation, ce qui nous permettra de conclure en proposant une nouvelle vision de l'entreprise et de ses liens avec son environnement.

## MÉTAPHORES ET GESTION

Nous nous proposons dans un premier temps de balayer le champ théorique traitant de la définition des concepts scientifiques en gestion et de l'utilisation des métaphores. Après avoir identifié leurs apports et leurs limites, nous bâtirons un modèle d'application des métaphores au monde de l'entreprise en s'assurant de la validité scientifique de ces transferts.

## Définition des concepts scientifiques

Lorsque nous analysons les différentes approches du processus de production de connaissances en sciences de gestion, nous constatons que l'utilisation du langage renvoie à des problématiques de type différent:

- > Ontologique: approche réaliste/nominaliste,
- > Epistémologique: approche positiviste/constructiviste,
- > Praxéologique: le rôle de la métaphore en tant qu'outil de compréhension de la réalité;
- > Paradigmatique: utilisation d'une ou de plusieurs métaphores.

Pour Desreumaux (1998), deux premiers conflits sont d'ordre ontologique et renvoient à la question de savoir si la réalité organisationnelle est produite par la métaphore ou bien si elle existe indépendamment des descriptions métaphoriques. Pour Nietzsche (1979), le processus de connaissance n'est rien d'autre que travailler avec des métaphores, la vérité étant une illusion, un ensemble mouvant de métaphores, de métonymies et d'anthropomorphisme. Dans une approche réaliste, la métaphore s'apprécie par rapport à sa capacité à retraduire l'essence d'une réalité donnée: existence d'une réalité en soi que la métaphore va éclairer. Dans une approche nominaliste, l'usage multiple de métaphores doit permettre d'éviter un cloisonnement et de privilégier à l'excès un point de vue parmi les autres: pas de réalité en soi mais une multitude d'interprétations de la réalité.

Dès la phase de définition des concepts, nous voyons poindre une autre source d'interrogation les sciences de gestion sont à la croisée des sciences dites dures et des sciences dites molles. Elles intègrent tout à la fois des éléments théoriques et pratiques, ainsi que le montre le tableau suivant:

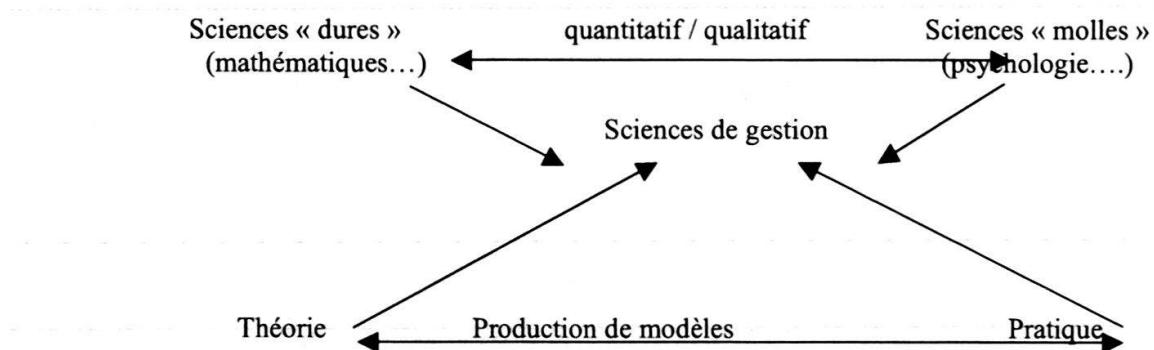


Figure 1 : Sciences de gestion et modèles théoriques

Une dichotomie entre ces différents pôles est donc possible. Il existerait alors des zones dans lesquelles certains aspects auraient un poids supérieur à d'autres. Cela revient à dire que sur un axe donné, le processus de définition d'un concept peut évoluer entre deux bornes, l'une praxéologique, la seconde plus théorique. De même, les concepts utilisés en sciences de gestion peuvent dériver d'une analyse avec une formalisation mathématique très poussée ou au contraire trouver leur genèse dans une approche beaucoup plus qualitative. Dans ce

cas, la majorité des modèles théoriques passe par une phase de verbalisation: processus par lequel des mots sont associés à une idée. C'est à cette phase que nous allons maintenant nous intéresser.

Le processus de définition de concepts et d'analyse des organisations connaît un passage obligé: la phase de verbalisation qui utilise soit une approche littérale soit une approche métaphorique. L'utilisation critique du langage littéral ou du langage métaphorique se fait au niveau du codage et du décodage. La communication d'informations comporte trois domaines distincts:

- > La Syntaxe: elle recouvre les problèmes de transmission de l'information et est traitée par la théorie de l'information (codage, canaux de transmission, capacité du bruit, redondance);
- > La Sémantique: elle analyse les symboles qui restent vides de sens si l'émetteur et le récepteur ne se sont pas mis d'accord auparavant sur leur signification;
- > La Praxéologie: elle étudie l'influence sur le comportement.

Notre analyse se situe principalement au niveau de la sémantique. En effet, pour Nonaka (1991,1994) le processus de découverte scientifique, spécialement en sciences humaines, est fortement lié au langage et donc par définition à l'utilisation de la métaphore.

Le problème de l'utilisation des métaphores en sciences est apparu avec Aristote qui introduit d'emblée la distinction entre langage littéral et langage métaphorique, ce dernier devant, aux dires du philosophe, être réservé à la poésie mais éliminé des sciences naturelles. Pour Pinder et Bourgeois (1982) le langage imagé s'oppose au langage littéral qui fonde la connaissance scientifique. Dans ce paradigme fonctionnaliste, la métaphore ne fait pas partie de la connaissance scientifique et peut même lui être nuisible. En conséquence, si elle est inévitable, elle doit être minimisée.

Selon Desreumaux (1998), il est courant d'opposer l'épistémologie positiviste, qui nourrit un projet d'accumulation de connaissances sur des régularités et des relations causales, censées caractériser le monde des organisations et l'épistémologie non positiviste (ou constructiviste) exprimant une posture essentiellement subjective selon laquelle on ne peut comprendre les phénomènes qu'en investissant le cadre de référence du participant en action. Pour les positivistes, le seul usage de la métaphore est incapable de produire une connaissance rigoureuse des organisations; il n'est tout au plus qu'une étape préliminaire au développement d'un langage littéral qui doit, de toute façon, être préféré. A l'inverse, certains considèrent que le maniement d'un tel langage n'est pas possible, puisqu'il n'y a pas de vérité absolue mais seulement des vérités construites sur la base d'un cadre de référence subjective: les métaphores sont alors essentielles puisqu'elles structurent le cadre conceptuel utilisé et font partie intégrante de la façon selon laquelle la réalité est socialement construite. Certains auteurs privilégient une position médiane. Marshak (1993) ne montre aucune préférence entre les deux types d'approche et admet qu'au lieu de les séparer, il faudrait les utiliser de façon congruente, spécialement dans les projets de changements organisationnels.

Pour Black (1962), l'avantage majeur du discours métaphorique est d'introduire une terminologie théorique dans des domaines encore inexplorés, et dépend à ce titre principalement

de la catachrèse. Les termes scientifiques, étant quant à eux parfaitement fixés (spécifiques et non interchangeables), ne peuvent pas permettre d'explorer ces terrains.

Palmer et Dunford (1996) imputent cette opposition à la « séparation » des sphères lors du processus de construction de connaissance et cherchent principalement à comprendre et analyser les différences entre ces deux sortes de langage.

Pour notre part, nous pensons que, dans le cadre d'une stratégie de communication, l'approche littérale est à privilégier dans la phase de formalisation en vue d'une diffusion plus efficace; le langage métaphorique, quant à lui, étant davantage approprié à un processus de définition et de recherche de sens. Bien que nous soyons proches de Tsoukas (1991), lorsqu'il déclare que les métaphores sont utiles pour capturer un flux d'expérience dans les premières étapes du développement d'un langage littéral, nous sommes persuadés que le rôle des métaphores ne se limite pas à cette amorce. Nous nous intéresserons présentement à la définition des métaphores ainsi qu'à leur application aux concepts scientifiques.

#### DEFINITIONS DES MÉTAPHORES ET APPLICATION AUX CONCEPTS SCIENTIFIQUES

En rhétorique, la métaphore est une figure de style appartenant à la famille des tropes: un trope étant lui-même une figure par laquelle une expression ou un mot est détourné de son sens propre.

En cherchant à définir ce qu'est une métaphore, nous trouvons plusieurs interprétations:

- > *transfert de sens* (première définition de la métaphore donnée par Aristote);
- > mise en *correspondance de* deux éléments placés, chacun de son côté, dans un environnement défini seulement de manière très globale (Le Roy 1999);
- > substitution d'un terme à un autre qui lui est assimilé, opérant ainsi un *rapprochement* entre deux notions qui entretiennent un rapport d'analogie (Durieux 2000);
- > figure de discours dans laquelle un nom ou un terme descriptif est *transféré* d'un objet à un objet différent, mais analogue à celui dans lequel il est proprement applicable (Tsoukas (1991));
- > un procédé qui *juxtapose* soit des termes soit des exemples concrets pour créer un réseau de similitudes et ainsi *déterminer un sens à la description de la réalité* (Kuhn (1993));
- > une cartographie entre deux domaines conceptuels normalement séparés (Sweetser (1990), Turner (1991));
- > un outil de représentation à travers lequel un concept peut prendre sens. Elle réduit deux termes à leurs *caractéristiques conjointes*, permettant ainsi un transfert linguistique d'un domaine à un autre (Coffey et Atkinson (1996));
- > une forme basique et structurelle d'expérience à travers laquelle les humains s'engagent, s'organisent et *comprendent le monde* (Morgan (1993)).

L'ensemble de ces interprétations nous pousse à croire que les métaphores constituent un outil possible de définition de concepts en sciences de gestion. Selon Lakoff et Johnson (1995) la métaphore n'est pas conçue comme un simple discours figuratif mais comme l'un des plus importants modes de compréhension du monde, c'est-à-dire un processus par lequel est compris et structuré un domaine. Ces auteurs spécifient que derrière toute métaphore

linguistique, se dessine une métaphore conceptuelle, qui va guider la structuration d'un domaine, d'une idée ou d'un concept. Ils postulent même que les concepts métaphoriques qui guident la majorité de nos activités (processus de prise de décision, allocation du temps, etc.) structurent notre réalité. Ils sont en cela rejoints par des auteurs tel que Travers (1996).

Pour Wacheux (1996), le raisonnement analogique, et donc métaphorique, est une méthodologie innovante de rupture et permet, à ce titre, des avancées en sciences de gestion. Pour Desreumaux (1998) cette méthode peut s'appliquer tantôt à la saisie de l'organisation en elle-même, tantôt à l'examen plus circonscrit de l'une de ses pratiques ou de l'un de ses processus vitaux.

Les métaphores sont traditionnellement utilisées pour permettre une grande variété d'analyses (Palmer et Dunford (1995)) et on les retrouve dans différents modèles (voir en particulier le Macroscope de De Rosnay (1975)), modèles qui privilégient une approche transdisciplinaire, filtrant les détails, amplifiant et faisant ressortir ce qui ce qui relie et rapproche différentes méthodes. Certains auteurs insistent sur le fait que l'utilisation des métaphores permet de dépasser l'analyse paradigmique et fusionne des domaines qui semblent, à priori, mutuellement exclusifs:

- > C'est ainsi que Barley et Kunda (1992) avancent l'idée d'une synthèse des courants idéaliste et matérialiste: les idéalistes privilégiant une analyse de la métaphore en elle-même alors que les matérialistes s'attacheraient plus au contexte;
- > Pour Palmer et Dunford (1996), l'utilisation de métaphores permet une approche à la fois etic et emic (nuance entre la science de la substance et celle de la forme). C'est d'ailleurs la méthode retenue par Morgan, comme le soulignent Boje et Summers (1994).

#### MÉTAPHORES ET VALIDATION SCIENTIFIQUE

La première constatation que nous établissons est que l'utilisation de métaphores provenant des sciences sociales a été largement pratiquée en management, même si elle reste sujette à caution (Desreumaux (1998)).

Force est de constater que les métaphores sont un outil de définition, et qu'à ce titre, elles sont à manipuler dans un but spécifique. Nous estimons que celui-ci n'est pas tant d'expliquer la réalité que de transmettre une information sur sa perception. C'est pourquoi, afin de bien délimiter nos travaux, nous veillerons à ce que l'usage que nous ferons des métaphores réponde bien à ces deux spécifications:

- > un axe de construction: les métaphores sont utilisées pour construire un modèle théorique. La validation de ce modèle, et donc l'explication de la réalité, ne proviendra pas de la métaphore elle-même mais de la confrontation du modèle aux données collectées sur le terrain;
- > un axe de communication: les métaphores sont utilisées pour transmettre un message. Elles représentent un codage particulier d'un signal qui doit permettre une compréhension totale du message, se basant sur la linguistique mais aussi sur l'expérience du récepteur.

Si les métaphores sont effectivement utilisées conformément à ces deux axes, nous pensons qu'elles représentent alors un instrument adapté aux sciences de gestion et qu'elles permettent d'introduire, dans les modèles théoriques, des éléments d'analyse que d'autres méthodes auraient occultés. En résumé, les métaphores sont porteuses de sens si elles sont utilisées de façon non prescriptive.

Les principales oppositions aux métaphores s'inscrivent dans une tradition occidentale, qui de Platon à Heidegger, considère la phase de verbalisation comme une malheureuse nécessité. Les écrits de March et Simon (1958), dévaluant le rôle de la métaphore, reflètent bien cet état d'esprit.

A contrario, pour certains auteurs épistémologiques, les métaphores représentent un outil qui peut permettre à la fois de créer un nouveau vocabulaire mais aussi d'avoir accès à des schémas mentaux plus vastes. Pour Nonaka et Ymanouchi (1989) par exemple, les métaphores sont des schèmes qui aident à réduire l'équivocabilité et permettent, à l'intérieur même d'une organisation, d'articuler et de solidifier l'infrastructure. Pour Weick (1989) la vie organisationnelle serait davantage orientée vers l'interprétation, l'intellect, les métaphores et la recherche de sens que vers la prise de décisions ou l'adaptation à l'environnement. Ceci nous incline à penser que les métaphores sont porteuses de sens si elles sont utilisées de façon non prescriptive mais uniquement explicative.

Comme le rappellent Pinder et Bourgeois (1982), l'utilisation des métaphores permet:

- > d'acquérir une légitimité, notamment quand il s'agit d'emprunter des concepts issus des sciences dites dures;
- > de stimuler la multidisciplinarité, tendance très forte en théorie des organisations;
- > d'éviter d'approfondir les problématiques existentielles: l'emprunt d'un mot issu d'une autre discipline permettant d'éviter une réflexion personnelle du chercheur;
- > de produire rapidement un corps de connaissance.

Si la recherche d'explication passe par une phase métaphorique obligatoire, ces métaphores doivent être considérées comme un outil de définition et non comme la définition même. Il est donc nécessaire d'opérer une distinction entre les métaphores structurelles et les métaphores sémantiques. La métaphore structurelle transporte avec elle un ensemble de connexions qui vont être transférées du domaine source au domaine cible. Elle véhicule une analyse de la réalité qui va se dupliquer sur le domaine cible. La métaphore sémantique ne transfère pas cette structure avec elle, elle se contente d'ouvrir une porte vers de nouveaux concepts.

Selon Le Roy (1999) il existe deux façons d'utiliser les métaphores. La première consiste à les poser comme hypothèses de départ, comme axiome dirigeant l'analyse, la seconde à s'en servir pour formuler des propositions qui seront testées empiriquement. C'est bien sûr dans ce second axe que nous souhaitons nous inscrire. Nous entrons alors pleinement dans le dispositif de production de connaissance scientifique décrit par Wacheux (1996) à savoir:

- > recherche innovante volontairement décalée
- > mobilisation de champs connexes,
- > logique exploratoire,
- > test d'une capacité explicative de théories produites pour d'autres champs que l'ana-

- > analyse organisationnelle;
- > test empirique du réalisme, de la cohérence et de la validation des résultats obtenus.

Après avoir posé ce cadre, nous parvenons maintenant au cœur de notre démonstration en proposant, à partir de métaphores provenant des arts martiaux japonais, et particulièrement de l'aïkido, une nouvelle perception de l'entreprise.

## ENTREPRISE ET AIKIDO

Nous avons choisi d'axer nos recherches dans le champ de la stratégie en intégrant des métaphores provenant des arts martiaux

Trois points principaux nous paraissent pouvoir mettre en relation les arts martiaux et l'entreprise: le concept d'harmonie et de flexibilité, celui d'anticipation et d'influence sur l'environnement et enfin la visée utilitaire, intégrative et sociale.

L'histoire des arts martiaux a toujours été directement liée aux évolutions sociétales et leur philosophie est directement transposable au monde de l'entreprise:

- > Profit pour l'entreprise (Bujutsu),
- > Lien entreprise et société (Budo),
- > Profit pour la société dans son ensemble (Do)

Ces principes fondateurs nous permettent, par le biais de l'aïkido, de projeter un éclairage spécifique sur les organisations, notamment en approfondissant les notions de circulation d'énergie et de gestion de l'espace temps dans une configuration donnée (lien avec l'environnement).

## DÉFINITION DES TERMES

L'aïkido est un art martial développé au début du siècle par Maître Morihei Ueshiba, contemporain de Jigoro Kano, père fondateur du judo.

L'aïkido constitue une synthèse de différents arts martiaux traditionnels japonais et intègre tout autant des éléments spirituels que techniques. Il s'inspire principalement du Jujutsu (école Kito et Daito), de l'Aijutsu (combat au sabre), du Bojutsu (combat au bâton) et de l'art de la Naginanta (lance japonaise).

Il se différencie des autres arts martiaux propres au Japon, par sa philosophie, prenant en compte à la fois la dimension spirituelle et physique de l'homme.

### Notion de Ki (chi ou Prana) (énergie)

Le concept de Ki est présent sous différentes appellations dans l'ensemble du bassin asiatique et peut revêtir des acceptations différentes. On en retrouve l'essence dans le Prana en Inde, le Qi ou Chi en Chine et le Ki au Japon. En japonais, le terme est composé de deux idéogrammes. Le regard pictographique classique nous en fournit une image très révélatrice: deux radicaux liés, le riz et la vapeur.

Pour Cauhépé et Kuang (1998), le terme Ki peut être interprété comme un synonyme des mots suivants: esprit, énergie vitale, habileté, opportunité, instant favorable.

Uemura (2000) soumet à notre réflexion une autre piste . Pour lui, le Ki doit être compris

comme «l'information et / ou le caractère même que l'on envoie généralement par l'intermédiaire des ondes électromagnétiques de son corps. » Il s'agit là de l'introduction récente d'une différenciation fondamentale, car cet auteur spécifie que la notion n'est pas synonyme d'énergie mais bien d'information, et c'est précisément cette information qui va générer l'énergie.

Il est communément admis que le terme Ki est impossible à traduire. On le retrouve dans diverses expressions japonaises avec un sens différent à chaque fois. Nous pouvons cependant dresser avec Ueshiba (2001) l'archétype sur lequel repose cette notion, et qui comprend:

- > une dimension spirituelle: âme, esprit,
- > un niveau affectif: instinct, intuition, sentiment,
- > un axe psychophysiologique: respiration, souffle.

#### Notion de Kokyu (canaux d'Energie)

En complément du concept de Ki, nous développerons la notion de Kokyu. Si le Ki est synonyme d'énergie, le Kokyu renvoie plutôt à la notion de véhicule, de conductibilité, de vecteur qui transporte l'énergie d'un point à un autre. Il est donc naturel que certains auteurs définissent le Kokyu comme le pouvoir de la respiration (Cauhépé et Kuang (1998)).

Le Kokyu est naturellement relié à la conduction de l'énergie. Il concerne les principaux canaux physiques par lesquels l'énergie circule et dans la sphère des arts martiaux, il est très souvent assimilé à l'eau, au courant, à la fluidité.

La notion de Kokyu s'inscrit dans une vision systémique de l'homme et s'assure que l'ensemble du corps humain est irrigué par les informations et les énergies qui lui sont nécessaires, non seulement pour fonctionner, mais également pour s'épanouir.

#### Notion de Ma-ai (distance/espace/temps)

Nous introduirons à présent une troisième notion, celle de Ma-ai qui intègre trois éléments différents: le temps, l'espace, la distance.

Pour Protin (1977), le Ma-ai peut être défini comme la «distance idéale à mettre entre soi et son adversaire de façon à avoir une vision totale des éléments et des circonstances du combat, permettant ainsi de percer la défense de l'adversaire au moindre indice et d'engager sur-le-champ toute action défensive dans les meilleures conditions ». Une perception comparable se retrouve chez Cauhépé et Kuang (1998) qui définissent le Ma-ai comme l'appréciation correcte du temps et de l'espace entre soi-même et le partenaire.

Ce terme réunit deux notions souvent perçues comme mutuellement exclusives. Notre démarche visera à les intégrer toutes deux et à nous assurer qu'elles sont non seulement bien prises en compte mais qu'elles le sont de façon concomitante et non linéaire (prise en compte de l'une puis de l'autre): la logique linéaire limitant la portée de la technique, voire la rendant inopérante. La vertu principale de l'entraînement dans les arts martiaux est de faire prendre conscience aux pratiquants de cette distance, de cet espace-temps et de les amener à en acquérir la maîtrise. La perfection technique ne s'avère en effet daucune utilité si la technique n'est pas portée au moment opportun.

## APPLICATION DES CONCEPTS À L'ORGANISATION

Nous aborderons ici la transposition des principaux concepts de l'aikido à l'entreprise. Nous préciserons, que par convention, les différents termes utilisés sont porteurs des définitions suivantes:

- > Ki:esprit, intuition, énergie et souffle,
- > Kokyu: conduite de l'énergie, coordination du corps et de l'esprit,
- > Ma-ai: distance dynamique (maîtrise du temps et de la distance ainsi que des déplacements qui permettent de trouver une ouverture chez son adversaire sans être découvert à son tour) qui permet à une personne de porter une attaque sans que son adversaire puisse en faire autant.

### Le Ki, Kokuy et Ma-Al de l'organisation

Il nous semble important de rappeler que, dans les arts martiaux tout comme dans les entreprises, une vision claire de la stratégie adoptée est un élément essentiel, facteur de réussite de cette dernière. Il es effectivement indispensable que la stratégie de l'entreprise soit compréhensible et perçue de façon nette par tous les acteurs de l'entreprise. Une stratégie formalisée, mais souple, adaptable aux changements externes et internes, est à développer pour tenir compte des contraintes mais aussi pour que les objectifs fixés ne soient pas perdus de vue.

Le Ki de l'organisation correspond en premier lieu à cette idée de vision précise du but à atteindre, de la direction à suivre. Le but recherché est de tracer un sentier de croissance permettant à l'entreprise d'assurer à la fois sa pérennité, son développement mais aussi sa survie à plus court terme tout en respectant une certaine éthique. Ce sentier conduit à la fois au dépassement d'un seuil de survie d'un point de vue économique (seuil de rentabilité) et au dépassement d'un cadre ?, marquant les limites des investissements (seuil de développement) en mettant l'accent sur la création de potentiel essentiellement immatériel, garantissant une certaine stabilité des cash-flow dans le futur, mais il permet aussi de prendre en compte le rôle joué par l'entreprise dans la société.

Le second angle d'approche du Ki de l'organisation s'appuie sur la notion d'intuition, entendue ici dans un sens différent de celui de son acception première. Nous traiterons ici de la notion d'intuition structurée qui dérive d'une approche heuristique des problèmes organisationnels. L'intuition structurée se caractérise par:

- > La réduction du temps de traitement de l'information pertinente,
- > La justesse (adaptation de la décision aux objectifs à atteindre) de la décision prise;
- > L'effet immédiat et la transposition concrète de la décision prise.

Le dernier point que nous aborderons concerne le Ki en tant que notion d'énergie. Nous pensons que l'énergie de l'organisation émane directement des hommes qui la composent. L'énergie, telle que nous la concevons ici, peut être définie comme le processus qui permet de passer d'un état à un autre (élément de transformation) grâce à une synergie entre les compétences de l'ensemble des acteurs. Nous avons relevé qu'il ne fallait pas confondre manque d'énergie et manque de maîtrise des canaux d'énergie et donc du transfert de cette énergie d'un point à un autre. Nous allons dans une suite logique nous intéresser à ces canaux.

Les centres d'énergie (Kokuy) dans l'organisation ne sont généralement pas structurés et ne bénéficient pas des relais nécessaires à la mise en place d'un processus de changement permanent. En d'autres termes, l'ensemble des compétences présentes et, par conséquent, les possibilités de changements qui en découlent, sont très rarement identifiées et répertoriées dans l'organisation. La prise de conscience des potentialités internes qui y sont recelées n'est pas toujours réalisée. La structuration organisationnelle classique (système de communication, organisation du travail, etc.) ne permet pas aux différents types d'énergie de circuler au sein de l'organisation et les canaux mis en place pour la véhiculer ne convoient pas toujours le bon type d'énergie par rapport à l'objectif à atteindre (kokuy).

Les énergies nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation doivent être identifiées et les canaux de transfert d'énergie (réunions de coordination, lignes hiérarchiques, etc.) faire l'objet d'une attention particulière. Concrètement, des outils managériaux sont susceptibles:

- > d'établir une typologie des compétences de chaque personne, source première de l'énergie des entreprises: gestion des compétences;
- > de mobiliser cette énergie: management par objectifs,
- > de canaliser cette dernière: plan d'actions stratégiques.

Au-delà de l'énergie et des voies de circulation qu'elle emprunte, nous nous interrogeons sur la notion de temps (Ma-ai) dans la mise en œuvre stratégique. Nous pouvons ici établir un parallèle avec la stratégie militaire, empruntant à Clausewitz (1955) deux principes déterminants, qui renvoient respectivement à la notion de Ma-ai et à la notion de Kokuy:

Dans la mise en œuvre d'une stratégie, le temps et la distance revêtent une importance capitale. Pour Jullien (1996) «Nous avons à faire, en effet, non pas à un, mais à deux instants cruciaux (i.e. au début et à la fin de la transformation). Autant, au stade terminal, l'occasion est devenue flagrante, autant, à son stade initial, elle n'est encore que difficilement perceptible; mais c'est cette première démarcation qui pourtant est décisive, puisque c'est d'elle que débute la capacité d'effet et que l'occasion finale n'en est, somme toute, que la conséquence.»

Tout l'art consiste à repérer cet instant initial, qui détermine le moment précis où l'impulsion doit être donnée. Lorsque l'on évoque le fameux «non agir» dans la littérature chinoise ou japonaise, il s'agit bien évidemment de la phase considérée au stade terminal.

Le tableau qui suit résume, à partir des principaux concepts empruntés aux arts martiaux, les convergences entre une stratégie dite linéaire et une stratégie dite adaptative ainsi que les spécificités de chacune. Il souligne également les correspondances avec les actions à mettre en œuvre au sein des entreprises en vue d'impulser une stratégie proactive.

Nous avons vu que ces métaphores issues des arts martiaux japonais font partie intrinsèque de la philosophie asiatique. Elles sont ancrées dans les notions clés que l'on retrouve dans la stratégie guerrière. Elles peuvent nous aider à construire une nouvelle vision de la notion de stratégie d'entreprise.

	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>Stratégie adaptative et/ou linéaire</b>	<b>Stratégie proactive</b>
<b>KY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de mobiliser l'énergie des acteurs</li> <li>Positionnement de la définition de l'énergie principalement par rapport à un changement d'état</li> <li>Importance de la rapidité apportée à la mobilisation de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation de l'énergie en direction de l'environnement externe uniquement</li> <li>Absence de nomenclature des types d'énergies</li> <li>Définition floue et non pragmatique de l'énergie</li> <li>Energie diffuse (non concentrée)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energie utilisée en interne et en externe</li> <li>Identification de différents types d'énergies</li> <li>Définition d'actes concrets générateurs d'énergie (actes de pilotage)</li> <li>Energie concentrée et spécifique</li> </ul>
<b>KOKYU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de la coordination</li> <li>Importance de la synchronisation</li> <li>Importance de l'affectation des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de réseaux structurés véhiculant l'énergie</li> <li>Dichotomie de la stratégie/mise en œuvre</li> <li>Absence de relais interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction de réseaux informationnels</li> <li>Absence de séparation théorie/pratique</li> <li>Irrigation de l'ensemble de l'organisation</li> </ul>
<b>MA-AI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité d'une planification</li> <li>Identification de zones d'influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séparation espace/temps</li> <li>Planification rigide</li> <li>Lenteur du temps de réaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration espace/temps</li> <li>Planification adaptable</li> <li>Anticipation</li> <li>Identification des champs d'interaction</li> </ul>

Figure 2: Grille de convergences / spécificités<sup>1</sup>

## VERS UNE NOUVELLE VISION DE LA STRATÉGIE

Le Roy (1999) rappelle que, dans la stratégie militaire, l'avantage stratégique réside dans la surprise et la rapidité: seules la nécessité ou l'occasion favorable justifient la bataille. D'une manière générale, il est nécessaire de connaître l'ennemi, ses habitudes, la façon de procéder de ses généraux, ses effectifs et ses positions. Dans le contexte qui nous intéresse, nous dirions même que le génie stratégique est celui d'accorder, de développer et d'utiliser ses ressources non seulement en fonction de cet environnement mais aussi pour le modifier. Nous rejoignons ici Jullien (1996) qui souligne que deux notions se retrouvent ainsi au cœur de l'ancienne stratégie chinoise et des arts martiaux et forment couple:

- > d'une part, celle de situation ou de configuration (*xing*), telle qu'elle s'actualise et prend forme sous nos yeux (en tant que rapport de force);
- > de l'autre et y répondant, celle de potentiel (*shi*), tel qu'il se trouve impliqué dans cette situation et que l'on peut modeler en sa faveur.

L'essentiel est alors d'être capable, au cours de la phase d'évaluation ou de supputation, de bien saisir l'ensemble du potentiel de situation, c'est-à-dire d'identifier précisément les possibilités offertes. C'est à cette faculté de détection que l'on reconnaît le génie du stratège chinois. Nous nous accordons à la vision de Lavalette et Niculescu (1999) qui plaident pour

<sup>1</sup> Outil développé par Savall et Zardet

une démarche intuitive, intégrant de façon certaine la connaissance des potentialités globales de l'entreprise, sans être contrainte par les résultats actuels tirés de l'analyse du passé. A ce potentiel de situation, il faut associer étroitement la notion de propension. Dans le cadre stratégique, nous pensons:

- > qu'au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses, il est préférable de s'attacher à détecter les facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration;
- > qu'au lieu de fixer un but à son action, il convient de se laisser porter par la propension;
- > qu'au lieu d'imposer son plan au monde, il est plus efficace de s'appuyer sur le potentiel de la situation.

L'adaptation de ces données au processus d'une intervention en entreprise peut se définir comme suit:

- > Apporter une assistance de structuration mais laisser l'information remonter par le biais des acteurs (diagnostic);
- > Formaliser des outils, mais les laisser servir par les acteurs eux-mêmes (projet),
- > Analyser le potentiel de la situation en le structurant (projet),
- > S'attacher à suivre le potentiel de situation dans son évolution (Evaluation).

Si nous nous penchons plus avant sur l'analyse chinoise, "nous constatons que toute la pensée chinoise de l'efficacité, et quelles que soient ses options idéologiques, se retrouve dans cette boucle: revenir à la souche, à la base, c'est-à-dire au point de départ de ce qui, comme condition, porté ensuite par l'évolution des choses, s'imposera progressivement tout seul. L'effet, alors, n'est pas seulement probable, comme dans un rapport construit de moyens à fin, mais découlant sponte sua, il se produit immanquablement. Dès lors qu'il est amorcé, un processus est porté de lui-même à se déployer, quelque chose est engagé qui ne demande qu'à devenir. De lui-même signifie que l'essor en question est contenu dans l'état présent des choses, qu'il va «de soi» qu'il en soit «ainsi», que cela est naturel. Cependant, qu'il soit impliqué ne signifie pas pour autant que ce procès se réalise, reste encore à lui fournir les conditions de son déroulement. » (Jullien (1996)). Si nous retenons cette vision, il devient alors clair que les stratégies proactives ne se bâtissent pas, à l'identique des stratégies traditionnelles, en fonction d'un but à atteindre ex nihilo. Leur essence est de se composer à la fois d'éléments internes structurés, c'est-à-dire adaptés aux variations de l'environnement et d'éléments internes structurants, c'est-à-dire ayant une influence sur la structuration de l'environnement externe. L'efficacité en termes stratégiques n'est pas d'agir pour ou contre, d'entreprendre ou de s'opposer, mais simplement, s'entendant en terme de processus, d'amorcer et de désamorcer (amorcer ce qui, en se déployant, tendra de lui-même dans un sens favorable; et désamorcer ce qui, si infime que ce soit mais déjà contenu dans la situation, la porterait à évoluer de façon négative) (Jullien (1996)). Le stratège cherche donc bien à manipuler<sup>2</sup> son

---

<sup>2</sup> Notons au passage que dans ce contexte, le terme est dénué de toute vision négative et ne doit pas être interprété comme convoyant une connotation machiavélique

environnement, dans le sens premier du terme, c'est-à-dire en modifiant les configurations afin d'agencer celle qui sera la mieux adaptée. L'ensemble de ces éléments doit conduire à la mise en place d'un nouveau type de stratégie que l'on pourrait qualifier de proactive (Ocler (2002) tel que décrit ci-dessous:

ELEMENTS	COMPOSANTES	EXEMPLES
Potentiel de situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification d'éléments qualitatifs</li> <li>Identification d'éléments quantitatifs</li> <li>Identification d'éléments financiers</li> <li>Dialogue poussé (pour avis et suggestion) avec le personnel sur la stratégie et la situation de l'entreprise à travers des dispositifs réguliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de la vigilance (prévention et réunions CHSCT)</li> <li>Définition de la politique sociale et gestion de sa cohérence</li> <li>Etude des accidents du travail</li> <li>Réunion mensuelle du service commercial, pointage de l'activité et reporting hebdomadaire DCC</li> </ul>
Propension	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rémunération personnalisée pour l'ensemble du personnel sur des bases contractuelles</li> <li>Système personnalisé d'évolution pour l'ensemble du personnel avec des règles du jeu explicites</li> <li>Hausse de plus de 10% des investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision de tous les horaires de travail de l'atelier (poste par poste pour certains)</li> <li>Formalisation d'un plan de formation pour la maintenance</li> <li>Communication d'indicateurs de performance au personnel de l'atelier</li> <li>Explication des cahiers des charges aux opérateurs</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation de nouvelles formes d'organisation (groupes semi-autonomes, enrichissement, élargissement)</li> <li>Hausse de plus de 10% du ratio VA/MCV</li> <li>Changement de technologie avec adoption d'une technologie innovante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation d'un projet d'aménagement de la zone de production (attente de financement)</li> <li>Développement d'une direction commerciale par clients (délégation, responsabilisation)</li> <li>Rationalisation de la gamme de produits</li> </ul>

Figure 3: Eléments de stratégie proactive

## CONCLUSION

Après avoir établi un cadre d'utilisation des métaphores dans la production de connaissance en termes managériaux, nous nous sommes plus principalement intéressés au transfert des concepts clés venant des arts martiaux aux entreprises.

Dans ce cadre, nous avons plus particulièrement analysé les notions d'énergie, de canal d'énergie et d'espace/temps.

Ces éléments nous ont conduits à proposer une nouvelle vision de l'entreprise et de son environnement en nous basant sur les éléments constitutifs de la philosophie asiatique (propension, potentiel de situation efficacité). Nous avons proposé une ébauche de grille d'analyse cherchant à relier ces éléments à des composantes tangibles existantes à l'intérieur du monde de l'entreprise. Une prochaine étape serait de déterminer si un comportement prenant sa base dans ces critères pourrait conduire à la mise en place d'un avantage distinctif.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barley, S.R. et Kunda, G., 1992, Design and devotion: *Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse.* Administrative Science Quarterly, 37: 363-399
- Black, M., 1962, *Models and metaphors*, Ithaca, NY, Cornell University Press
- Boje, D.M., & Summers, D.J., 1994, *Review of the book Imaginization: the art of creative management*, Administrative Science Quarterly, 39: 688-690
- Cauhépé J-D & Kuang A., (1998), *Métamorphose de la violence par l'aikido de Surikiri*, Guy Trédaniel Editeur
- Clausewitz C.V, 1955, *De la guerre*, Minuit Paris
- Coffey, A. et Atkinson, P, 1996, *Making sense of Qualitative data*, Thousand Oaks, Sage
- De Rosnay, J., 1975, *Le macrocosme - vers une vision globale*, Paris, Editions du Seuil
- Desreumaux, A., 1998, *Théories des organisations*, Paris, Editions Management Sociétés
- Durieux F., 2000, *Le raisonnement par analogie et par métaphore en gestion*, Actes de la journée de recherche de l'IRG sur « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Université Paris XII, pp175-192
- Jullien F,1996, *Traité de l'efficacité*, Grasset Paris 230 p
- Kuhn, T.S., 1993, *Metaphors in sciences, Metaphors and Thoughts*, A.Ortany, Cambridge, Cambridge University Press
- Lakoff, G et Johnson, M, 1980,1995, *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago Press
- Lavalette G et Niculescu M,1999, *Les stratégies de croissances*, Editions d'Organisation, Paris
- Le Roy, F 1999, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Stratégies et stratégies, Economica Paris 250 p.
- Marshak, J., 1993, *Managing the metaphors of change*, Organizational Dynamics, 22(1): 44-56
- March, J. G., & Simon, H.A., 1958, *Organizations*, New York, Wiley
- Morgan, G, 1993, *Imaginization*. New York, Sage
- Nietzsche, F.W., 1979, *Philosophy and Truth: Nietzsche's Notebooks of the early 1870's*, D. Breazeale, ed., Atlantic Highlands, NJ, Humanities Press
- Nonaka, I. ,1991, *The knowledge creating company*, Harvard Business review, Nov-Dec: 96-104
- Nonaka, I. ,1994, *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization science n°5 p.14-37
- Nonaka, I., et Ymanouchi, I; 1989, *Managing innovation as a self-renewing process*, Journal of business venturing 4,5: 299-315
- Ocler R, 2002, vers la notion de stratégie proactive: éléments de définitions et de mise en œuvre, Thèse de sciences de gestion, Université Lumière Lyon II, sous la direction de Marc Bonnet, 12 Juillet
- Palmer, I., et Dunford, R., 1996, *Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational changes*, Academy of Management Review, 21, n°3 p.691-718
- Protin, A.,(1977) Aikido, un art martial, une autre manière d'être, Collection « horizons spirituels » Editions Dangles
- Pinder, C.C., et Bourgeois, V.W., 1982, *Controlling tropes in Administrative Science*, Administrative Science Quarterly, 27, n°4, 641-652
- Savall H. et Zardet V.,1995, *Ingénierie Stratégique du Roseau* , préface de S. Pasquier, Economica p 498

Sweetser, E., 1990, *From Etymology to Pragmatics: Metaphorical and cultural aspects of semantic structure*, Cambridge University Press

Travers, M; 1996; *Theories of metaphors*, [www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html](http://www.media.mit.edu/people/mt/diss/index.html)

Tsoukas, H., 1991, *The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science*, Academy of management Review, 16, n°3, 566-585

Turner, M., 1991, *Reading Minds: the study of English in the age of cognitive science*, Princeton, NJ, Princeton University Press

Uemura Shigueru,(2000), *Le ki dans la vie quotidienne*, Arts Martiaux traditionnels d'Asie, Septembre-Octobre, p 34

Ueshiba, K; (2001), *Aikido et Aikibudo*, Les dossiers de Karaté Bushido, Avril

Wacheux, F., 1996, *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*, Paris, economica

Weick K.E, 1989, *Theory construction as disciplined Imagination*, Academy of Management Review, 14, 4, pp.516-531