

8X

Collection **G**ESTION

**SÉRIE : Politique générale, Finance et Marketing**  
*dirigée par Yves Simon, Professeur à l'Université de Paris-Dauphine et au Groupe HEC*

# **Epistémologies et Sciences de Gestion**

Coordonné par  
**Alain Charles MARTINET**

*Ouvrage publié avec le concours de la FNEGE et du CEFAG*

**G**ESTION



**ECONOMICA**  
49, rue Héricart, 75015 Paris

tructions fondées des gadgets éphémères, les propos validés de l'idéologie sommaire.

La réflexion épistémologique est à cet égard capitale. Il n'existe pourtant à ce jour aucun ouvrage en langue française qui confronte les sciences de gestion à ce questionnement.

Ce livre peut donc être vu tout à la fois comme une première, une balise et un envoi. Première parce qu'il espère être suivi de bien d'autres ; balise dans la mesure où les auteurs, chercheurs chevronnés dans différents champs de la gestion et/ou des sciences sociales, se sont tous livrés, dans leurs travaux, à une réflexion épistémologique explicite qu'ils présentent comme propos d'étape. Envoi car ils conçoivent davantage la connaissance scientifique comme un processus en reconstruction permanente appelant une réflexion épistémologique simultanée que comme un stock d'énoncés figés qu'il s'agirait de distribuer dans deux bibliothèques chimériques, la science et la "non-science".

Loin d'être un luxe réservé à quelques-uns, d'autres ayant mieux à faire, la réflexion épistémologique est ici consubstantielle à la recherche qui s'opère.

Cet ouvrage espère la stimuler.

Jean-Claude CUZZI  
Secrétaire général  
de la FNEGE

Alain-Charles MARTINET  
Ancien responsable  
du CEFAG

## Chapitre 1

# GRANDES QUESTIONS EPISTEMOLOGIQUES ET SCIENCES DE GESTION

*par Alain Charles MARTINET*

Les gestionnaires sont des gens sérieux et efficaces qui n'ont donc pas de temps à perdre dans une quelconque réflexion épistémologique. L'importance et l'urgence des problèmes que rencontrent les entreprises les invitent "au contraire" à produire concepts, méthodes et outils censés permettre la résolution de ceux-là.

Si ce n'était la fréquence de son affirmation, parfois sonore, le plus souvent silencieuse, cette position prêterait à sourire tant elle est insignifiante. N'aurait-elle pas remplacé d'ailleurs, dans l'esprit de ses tenants, le "moi, Monsieur, je ne fais pas de théorie" que l'on entendait si souvent lorsque la fabrication de discours sur l'entreprise et sa gestion était reléguée dans quelques arrière-cours où bricolaient des artisans tolérés par les clercs des disciplines "nobles" et inaperçus des hommes d'action ?

Le désormais vaste et hétérogène ensemble des producteurs de sens dans le domaine — chercheurs, enseignants, consultants, praticiens eux-mêmes — ne saurait se satisfaire encore longtemps d'un clivage fallacieux, mythique ou idéologique, entre ceux qui "feraient de l'épistémologie" et ceux qui "auraient mieux à faire".

D'abord, et évidemment, parce qu'il suffit d'écrire ou de prononcer une phrase réputée fragment de connaissance pour adopter *ipso facto* des positions épistémologiques. Ensuite parce que les "sciences de gestion" affrontent aujourd'hui une turbulence sinon une crise (1) épistémologique probablement sans précédent. Moins du fait de leur relative jeunesse — comme système de production de corps de connaissance et non comme ensemble de pratiques bien sûr — que de l'épuisement et de la remise en cause du paradigme dominant à l'abri duquel elles ont peu ou prou fonctionné tout au long de ce XX<sup>e</sup> siècle finissant.

Ne nous trompons cependant pas de cible. Inviter les intéressés eux-mêmes, et spécialement les auteurs de la discipline, à de plus fréquentes et systématiques interrogations épistémologiques ne saurait signifier une quelconque volonté de (re)constituer, dans un domaine qui en serait dépourvu, une instance de savoir prétendue extérieure et supérieure, juge en dernier ressort du recevable, du scientifique, du conforme à des règles réputées incontournables.

Moins arrogante dans ses ambitions mais plus pertinente dans ses enseignements, cette invitation pointe seulement l'impérieux besoin de la connaissance en gestion de "se réfléchir, reconnaître, situer, problématiser" (2). Nécessité quasi permanente donc d'explicitation des présupposés, des fondements théoriques et doctrinaux, de mise à niveau de conscience des modèles de l'humain, du social, de l'organisation, de l'économique, du politique... que charient inexorablement les instruments de gestion même (surtout) les plus techniques en apparence.

Tâche d'autant plus capitale que la gestion est d'abord et surtout production/utilisation d'artifices, de signes, de symboles. De l'administration des choses au gouvernement des hommes en passant par celui des "mots d'ordre" (3), cette production doit s'auto-contrôler et autoriser le contrôle extérieur sauf à sombrer et surtout à étouffer les entreprises sous l'amoncellement chaotique, et bientôt dénué de sens, d'artifices de plus en plus "sophistiqués" et de moins en moins efficaces ou pire encore, à se faire le gant brodé de scientisme de la seule manipulation des hommes.

Invitation qui, au fond, n'est pas tant à "faire de l'épistémologie" qu'à affirmer l'intention scientifique dont chacun peut admettre avec le logicien J. Ladrière, qu'elle caractérise au moins un mode de connaissance critique, contrôlant ses propres

démarches, explicitant ses critères de validation et élaborant des méthodes qui autorisent l'élargissement du champ du savoir (4).

A la décharge de la discipline, force est de reconnaître que la relation entre la gestion et la science traditionnellement conçue ne pouvait être évidente, du fait même des visées de chacune. Elle ne l'a d'ailleurs pas été comme l'illustre un repérage historique rapide, partiel mais éclairant. En présence de cet héritage il reste nécessaire d'examiner le "comportement" des sciences de gestion à l'égard des grandes questions que travaille l'épistémologie. Il sera alors possible de suggérer une ouverture des méthodes, mieux à même, selon nous d'autoriser le projet spécifique des sciences de gestion.

## 1. SCIENCE ET GESTION : UNE RELATION DIFFICILE

Si l'histoire de la gestion reste largement à construire, il n'est pas impossible de tirer les implications d'une genèse chaotique tant au plan de la pensée qu'à celui de son institutionnalisation.

### 1.1. Les avatars historiques de la gestion

Depuis l'*Economique* de Xénophon (V<sup>e</sup> av. J.C.), qui était un art de la gestion (des domaines, de la Cité), cette dernière a été récupérée par la pensée économique qui s'est rapidement centrée, sur le bien commun, l'intérêt général... ou celui du Prince (Mercantilistes).

Il faut attendre Adam Smith (1776) pour que le travail de l'homme, et non plus l'or ou la terre, soit désigné comme le principal facteur de la richesse des nations, suivant en cela les philosophes britanniques (Hobbes, Locke...). L'homme principe de production, la division du travail, la constitution du capital fixe et circulant, le rôle des prix et du marché, la main invisible bien sûr... autant de thèmes analysés par Adam Smith que l'on situerait aujourd'hui à "l'interface" entre l'économie et la gestion. Jean-Baptiste Say, économiste et filateur, devait accuser cette assimilation en devenant le doctrinaire de l'industrie et de l'entrepreneur.

Si les premiers classiques savent s'intéresser à la fois à la micro et à la macroéconomie, au concret et à l'abstrait, il n'en va

plus ainsi dès Ricardo et, *a fortiori*, chez les néo-classiques. L'introduction du calcul marginal, de l'homo-œconomicus, de la mécanique sociale... exclut l'entreprise comme objet d'analyse. Exclusion raffinée à partir de 1875 avec la théorie de l'équilibre général de Walras et de l'optimum social de Pareto. Seul Alfred Marshall, père, dit-on, de l'économie industrielle, tente de ré-introduire un peu de réalisme psychologique et institutionnel ainsi qu'une attitude contingente (concurrence imparfaite).

A ce stade l'économie politique après avoir assimilé la gestion l'annihile. Devenue point fictif, instrument et non objet d'analyse, la firme résume le créateur, le propriétaire du capital, le gestionnaire, en un centre virtuel de calcul économique. Identique aux autres unités de sa branche, de taille moléculaire, impuissante à l'égard du marché auquel elle est intimement liée, elle n'est plus qu'une unité technique, invitée à apporter mécaniquement une réponse optimale aux questions de la production (type de biens, combinaison des facteurs, niveau).

S'il est à peine question de gestion — hormis un calcul économique réductible à la mécanique de Lagrange — aucune place ne peut être faite à l'idée de stratégie : pouvoir, arbitrage d'objectifs, horizon de temps, coût et imperfection de l'information, limitation de rationalité, capacité d'influence de l'environnement, différenciation des produits et des identités... sont évacués par construction de la firme.

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la théorie walrasso-parétienne offre à l'entreprise libérale mais mécanique un modèle de légitimité totale mais paradoxale. La concurrence pure et parfaite conduit à l'équilibre général et à l'optimum social ; ils sont compatibles avec la maximisation du profit individuel ; l'entrepreneur qui assume le risque de faillite est garanti par le droit de propriété de son autorité sur les bénéfices, l'entreprise peut exercer librement son pouvoir... puisque celui-ci est nul.

L'économie ne s'intéresse plus qu'aux quantités et aux prix, aplatit la firme et l'organisation productive pour se transformer en une mécanique de l'allocation optimum. Les hypothèses du modèle rendent inutile l'analyse de ce qui se passe au sein de l'entreprise, des processus de création, dégradation d'énergies, des multiples problèmes d'efficacité et d'efficience qui se posent concrètement dans le monde industriel.

A la figure emblématique de Walras répond pourtant celle de Taylor qui consacre sa vie professionnelle à l'étude de ces phé-

nomènes. On peut donc penser qu'à travers lui la gestion retrouve son autonomie, se satisfaisant des mécanismes internes à l'entreprise puisque l'économie se consacre à l'extérieur, ou plutôt à l'interdépendance générale.

Ce n'est pas le lieu d'évaluer les apports et limites incontables de Taylor. Force est pourtant de constater d'un point de vue épistémologique, combien sa pensée s'emboîte parfaitement dans celle de Walras-Pareto.

Comme le remarque P. Lorino, "à la mécanique économique des néo-classiques répond l'entreprise-machine des tayloriens. Au comportement rationnel des agents (maximisation du profit par la firme, de l'utilité par le consommateur) chez les uns, répond le comportement rationnel des travailleurs (maximisation du revenu, dans le cadre du salaire au rendement) chez les autres. A l'agrégation et à la conservation de la valeur exprimée par les coûts chez les uns, répondent l'agrégation et la conservation de la valeur exprimée par les prix chez les autres (...). Avec des coûts maîtrisés par les managers et des prix harmonisés par les économistes, le jardin du monde sera bien cultivé. Aux uns, la sphère de la production, aux autres la sphère de l'échange, pour dessiner ensemble une utopie complète, cohérente, aristotélicienne" (5).

C'est ainsi que la renaissance d'une pensée systématique et formalisée en gestion, après des siècles de clair-obscur, s'opère à l'abri du paradigme dominant tout fait d'organisation parfaite, de quantification scalaire, de divisibilité, d'intemporalité, de répétitivité et de stabilité. En un mot, une mécanique rationnelle et céleste, maîtrise totale de la complexité. En parfaite cohérence avec l'épistémologie classique, cette gestion là pourra durablement, et à l'exclusion de toute autre, se parer des habits de la science, alors même que ses principaux fondements reçoivent les premières attaques dues à la résistance des problèmes réels et à des pensées venues d'ailleurs, de la sociologie industrielle notamment.

La croissance des entreprises malmène l'hypothèse d'atomicité et contraint la législation anti-trusts américaine à composer difficilement avec la concurrence pure et parfaite. Berle analyse la société anonyme en mettant l'accent sur la séparation actionnaires/managers d'où Galbraith tirera sa technostructure. La psychosociologie industrielle effectue un travail de sape du taylorisme en dénonçant la précarité de ses fondements scientifiques, psychologiques et sociaux (Myers, 1924). La comptabilité générale, jusque là œil du marché *a posteriori*, montre son inaptitude à

guider la gestion d'une organisation devenue administrative et autorise l'apparition de la comptabilité analytique, instrument de connaissance *a priori* qui ouvre la porte aux choix discrétionnaires (découpage en sections, clés de répartition...) (6). Dans le même temps, les crises de surproduction interrogent la loi des débouchés de J.B. Say qui justifiait la passivité du négociant. Le marché doit être connu et conquis et le marketing peut naître.

En quarante ans à peine, le statut de l'entreprise et de la gestion se trouve considérablement modifié. Sont désignées conjointement les nécessités de construire les coûts des produits, de connaître et d'anticiper le marché, d'informer le consommateur par la publicité (la réclame), de voir l'entreprise comme un système social pour tenter de l'administrer.

"L'organisation scientifique du travail" de Taylor s'accommode tant bien que mal de ces techniques de gestion — comptabilité industrielle, marketing, gestion sociale — qui ne bénéficient plus d'une légitimité exogène et vont devoir s'engager dans des processus d'autolégitimation.

La recherche de la vérité scientifique s'efface devant les proclamations d'efficacité, la démonstration devant la force de conviction, tendant à faire de ces jeunes "disciplines" l'enjeu immédiat d'affrontements sophistiques qui choisissent le pragmatisme comme but, l'empirisme comme méthode et la rhétorique comme moyen (6).

Le corpus de connaissances — ou à tout le moins de discours — en gestion va connaître un essor considérable à partir de ces années trente, marqué dès l'origine par l'inconfort que lui confèrent le souci de l'efficacité et la recherche de la vérité. Contradiction ontologique pour les uns, dont on ne peut sortir qu'en choisissant son camp : élaboration de lois positives sur la gestion en se cantonnant à dire ce qui est ou fabrication d'outils techniques permettant de faire. Appel à reconstruction épistémologique pour les autres désireux de marier l'intention scientifique et le guidage de la construction de ce qui n'est pas encore. Quoiqu'il en soit, et davantage que la plupart des disciplines, la gestion comme ensemble d'énoncés sur ce qui est, pourrait être, devrait être efficace, devient dès son adolescence un véritable "archipel de sophistes" où se disputent pour les feux de la rampe, de la notoriété, du pouvoir ou de l'argent des peuplades plus ou moins masquées.

Sur le mode métaphorique, il n'est pas interdit d'en démasquer au moins cinq :

- **Les praticiens** qui ont l'immense mérite de faire mais qui de plus en plus prennent la parole pour dire comment ils ont réussi et parfois laisser entendre qu'il faut procéder ainsi. Les plus immodestes autorisant un Theodore Levitt à écrire charitablement que "gonflés d'orgueil et d'argent, (ils) se transforment en philosophes dont le discours normatif n'est qu'un amas de platitudes" (7).
- **Les sophistes d'action** qui prétendent savoir faire et plus encore faire faire. Longtemps spécialisés dans le marketing et la publicité, ils investissent aujourd'hui la plupart des domaines de l'entreprise et notamment la communication, la gestion des ressources humaines, le management, la stratégie. La profession est assurée depuis des millénaires mais elle est sans doute plus bavarde depuis que le conseiller inefficace n'est plus jeté aux lions.
- **Les métasophistes "sophistiqués"**, ceux qui parmi les chercheurs théoriciens, techniciens ont acquis l'art de faire compliqué quand on peut faire simple.
- **Les métasophistes astucieusement "désophistiqués"** qui, à l'instar de Peters et Waterman, possèdent le sens du moment opportun pour déguiser le lieu commun en retour aux sources bénéfiques.
- **Les scientifiques**, asservis à ce qu'ils prennent pour seuls langage et méthode de la science et qui prétendent établir objectivement les lois nécessaires de la gestion.

Encore faut-il à ces cinq peuplades, ajouter ceux qui tentent de s'en démarquer tout en risquant de rejoindre, au moins provisoirement l'une d'elles :

- **les socratiques**, convaincus que les acteurs dans l'entreprise savent mais qu'il faut passer avec eux un temps considérable pour qu'ils en prennent conscience ;
- **les scientifiques** soucieux de contrôler et d'autoriser le contrôle extérieur de leurs énoncés, d'explicitier les méthodes et critères de leur validation, qui participent à

la construction de modèles de gestion possible, argumentés dans leur adéquation aux contingences de l'action raisonnée.

Si la recherche en gestion ne devait avoir qu'une raison d'être, ce pourrait bien être de faire entendre sa voix dans l'archipel. De même que la recherche médicale peut aussi permettre aux malades de ne pas s'en remettre aveuglément aux charlatans, pourvu que, devenue "officielle", elle n'abuse pas de son pouvoir, freinant par là-même d'authentiques percées scientifiques.

Parce que son objet est évanescent, qu'elle s'intéresse à une réalité intangible, qu'elle se donne le projet de changer, qu'il y a peu de régularités stables, que l'objet et l'observateur ne sont pas séparables... (8), qu'elle utilise une langue commune souvent polysémique et que nombre d'acteurs prétendent avoir quelque chose à dire, la gestion, plus que d'autres domaines, foisonne de discours plus ou moins bien contrôlés. La discipline ne peut que gagner à faire son autodiscipline.

Cette mise en perspective historique sommaire montre combien la gestion a souffert de la coupure culturellement construite entre la science et l'action. Il est frappant de constater l'institutionnalisation de cette coupure dans les établissements d'enseignement supérieur, lieux privilégiés de diffusion des discours.

Le tableau suivant établi par J.L. Le Moigne (9) résume les caractéristiques des deux catégories qui ont durablement accrédité l'idée d'une inéluctable séparation entre la théorie et le pragmatisme, le culturel et l'opératoire. L'on sait que le même clivage s'est établi aux Etats-Unis — le MIT et Harvard n'étant pas séparés que par la "Charles River" (10) — et en France où les écoles de commerce ont durablement dit fonder leur différenciation sur le caractère pragmatique et opératoire de leur enseignement. A l'université, la conquête tardive mais effective de l'autonomie des sciences de gestion vis-à-vis des disciplines juridiques et économiques a sans doute contribué au rapprochement des deux courants. De même que la nécessité rencontrée plus récemment encore par la plupart des écoles d'asseoir leurs tentatives de reconnaissance internationale sur des fondations plus scientifiques.

### Les sources des sciences de gestion

Les deux sources (1900-1960) des "Sciences de gestion" des années 70	Le Paradigme du management	Le Paradigme de l'administration
Les pères spirituels	F. Taylor, H. Fayol, P. Drucker, I. Ansoff, R. Anthony, O. Gelinier	H. Spencer, W. Pareto, E. Durkheim, M. Weber, F. Bloch-Lainé
Les bouillons de culture 1900-1960	Les Ecoles de Commerce (projet "professionnel")	Les Facultés de Droit et Sciences Economiques (projet "vocational" = éducation libérale)
Présentation	Les "sciences du management"	Les "sciences de l'administration"
La problématique dominante	Identifier les situations de décision Archétype par fonctions	Identifier les procédures administratives par niveaux
Centrée sur	Le manager (= "l'acteur")	Les règles de gestion (Le "système")
L'objectif scientifique privilégié	Déterminer empirique- ment de "bons algo- rithmes et critères" de décision (les modèles de gestion : production, commercial, stock, personnel, etc...)	Découvrir fut-ce théo- riquement les "bons mo- dèles de l'économie et de l'organisation parfaite" (dont on se rapproche) : comptabi- lité, finance
Les produits types	Contrôle de gestion Manuels de gestion	RCB Plans comptables
La revue type	Harvard Business Review	Administrative Science Quarterly

Rapprochement ne signifie pas fusion et l'on peut parier que les deux paradigmes cohabiteront encore dans une relation mixte de lutte et de coopération.

## 2. GASTON, KARL, PAUL ET LES AUTRES

Les grandes controverses épistémologiques qui ont marqué en particulier la première moitié du siècle se sont sans doute es-



soufflées. Elles n'en continuent pas moins à "fonctionner" dans les attitudes et pratiques de recherche qui se manifestent ça et là.

Bien qu'elles puissent à certains égards être jugées archaïques ou excessives, leur rappel — inspiré du remarquable ouvrage de méthodologie économique de A. Mingat, P. Salmon et A. Wolfelsperger (11) — dans la lignée de Bachelard et P. Bourdieu, offre selon nous un incontestable intérêt heuristique et réflexif pour situer les sciences de gestion.

### 2.1. Vérificationnisme/réfutationnisme

On connaît ce débat historique qui traverse la période 1850-1950 et aurait pu s'arrêter à cette dernière date si Gaston Bachelard et Karl Popper avaient été bien lus. De façon schématique, il oppose les "chercheurs de vérité" à ceux qui s'efforcent de montrer qu'une proposition n'est pas (encore ?) fausse.

Pour les premiers, si l'observation des faits confirme la conjecture, alors celle-ci est "vérifiée". Elle l'est évidemment d'autant plus que le nombre de vérifications augmente. Pour les seconds, on doit se contenter d'estimer qu'une conjecture résistant bien à des faits qui seraient contradictoires avec elle est corroborée.

On aura bien sûr reconnu dans cette seconde position le fameux critère de réfutabilité de Popper (12) — souvent malencontreusement appelé falsifiabilité —. La critique de Popper est tout à la fois celle du positivisme logique (critère de vérifiabilité) et celle de la démarche inductive dont Stuart Mill s'était fait le systématisateur et David Hume l'adversaire dès le XVIII<sup>e</sup> siècle. L'on sait que celle-ci ne peut recevoir de justification logique pas davantage dans sa forme atténuée (probabiliste) que dans son expression naïve (déterministe).

L'accord général des esprits semble aujourd'hui à peu près réalisé sur l'absence de logique de la preuve — la connaissance scientifique n'est pas prouvée, vraie — conduisant à une position plus modeste : la science est un corps de propositions relatives au monde "réel" qui peuvent, en principe, être infirmées par des observations empiriques.

Le plus intéressant, peut-être, dans le critère de réfutabilité qui autorise Popper à tracer une ligne de démarcation entre la science et la non-science est qu'il pousse à augmenter la qualité formelle des conjectures. Pour qu'elles puissent être réputées

scientifiques, il est en effet nécessaire qu'elles aient une forme réfutable empiriquement.

Après avoir suscité un enthousiasme, tardif en France mais certain, chez les spécialistes des sciences sociales, le critère popperien a rapidement posé problème (13). Tout au plus est-il accepté par certains sous une forme dégradée : le degré de corroboration qui, loin d'établir une ligne de démarcation, suggère plutôt un spectre de la connaissance allant des sciences les plus "dures"... à la poésie.

Il reste sans doute peu de chercheurs en gestion à se réclamer ouvertement du vérificationnisme. Quiconque fréquente régulièrement les principales revues scientifiques en la matière — beaucoup sont américaines — n'aura toutefois par de mal à repérer le fort pourcentage de travaux qui en sont implicitement colorés. La forme des énoncés est à cet égard révélatrice qui invoque souvent la seule taille des échantillons pour "valider" des "lois" liant des "variables" sur lesquelles beaucoup serait à dire : celles-ci, en gestion, sont parfois des systèmes tellement complexes et interdépendants que leurs découpage, mesure et interprétation en sont héroïques. Même sans cette difficulté, nombre de chercheurs semblent se satisfaire de leur "démonstration" comme si les résultats ne pouvaient en aucun cas renvoyer à d'autres variables non prises en compte.

On ne peut qu'être admiratif, par exemple, devant l'appareil technique déployé par deux chercheurs connus en stratégie, C. Woo et A. Cooper, pour montrer que la part de marché n'est pas un atout et que des PME peuvent être performantes sans être leaders... Jusqu'à ce que l'on découvre que les entreprises de l'échantillon sont pour l'essentiel des filiales de grands groupes (14) !

Quant aux non-vérificationnistes, ils n'en deviennent pas nécessairement popperiens. On peut même se demander si la principale caractéristique de nombre d'énoncés en gestion — dans les ouvrages plus que dans les revues il est vrai — n'est pas de rechercher une forme telle... qu'ils ne puissent être réfutés empiriquement. Caractéristique que l'on retrouve dans la pensée magique, la rhétorique dialectique et la sophistique.

## 2.2. Hyper-empirisme/anti-empirisme

Ici encore le débat peut sembler réglé en épistémologie. La gestion est pourtant exposée au premier chef. D'abord parce que la représentation dominante en fait souvent une affaire de "bon sens". Ensuite parce qu'il s'agit de paraître opératoire. Enfin parce que la tradition américaine — toujours dominante dans le domaine — conduit certains, par mimétisme exacerbé, vers l'hyper-empirisme.

Affaire de bon sens dit-on, et de tout un chacun, la gestion voit souvent repousser ses assertions qui ne correspondent pas à l'expérience directe. De la part des béotiens bien sûr mais aussi des étudiants, des praticiens souvent, comme des enseignants parfois.

L'opératoire se trouve quant à lui confondu avec l'hyper-empirisme et le pragmatique. Il arrive d'oublier qu'il y a rien de plus opératoire qu'une "bonne" théorie. Fréquemment de lire des recherches dites inductives, qui, via monographies, études de cas ou succession d'analyses factorielles, aboutissent à des résultats triviaux, pointillistes, peu explicatifs et non prescriptifs, d'où la théorie est absente — explicitement bien sûr — avant, pendant et après les enquêtes de "terrain".

Les chercheurs en sciences sociales français ont pu être accusés par les Anglo-Saxons d'anti-empirisme. Ces derniers réciproquement taxés d'hyper-empirisme. Il n'est pas impossible que les chercheurs français en gestion, par réaction à l'égard de cette critique dominante et par mimétisme exagéré vis-à-vis de la pondéreuse sinon toujours riche littérature américaine, cèdent parfois à l'empirisme radical espérant y trouver la légitimité octroyée par les "demandes apparentes" de certains praticiens.

## 2.3. Explicatif/normatif

Bien que la communauté concernée soit majoritairement d'accord pour qualifier la gestion science de/pour l'action, l'oscillation n'est pas toujours maîtrisée entre la volonté d'expliquer le monde (des entreprises, organisations...) et celle de le changer.

La valse-hésitation est parfois résolue — dans certaines thèses par exemple — par la page blanche qui sépare la première

partie du travail — explication — et la seconde — prescriptions —. Véritable coupure épistémologique, pas toujours maîtrisée, entre le scientifique et le technologique, parfois même entre deux attitudes contradictoires, le positivisme et le constructivisme.

Sauf à perdre sa raison d'être, la recherche en gestion ne peut pourtant se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive. Car alors il ne s'agit plus de gestion mais de sociologie, économie... de l'entreprise. S'il s'agit, en revanche, d'adopter une attitude exclusivement technique, le questionnement méthodologique se ramène à "cela marche-t-il ?". Sauf que les "outils" proposés, loin de limiter leur œuvre au produit immédiat — un bilan, un compte de résultats pour la comptabilité — induisent structures mentales, comportements, décisions et finalement action de l'homme sur l'homme. Le technicien n'a sans doute pas à s'en préoccuper. Le chercheur d'intention scientifique a-t-il le droit de s'en désintéresser ?

Une conception qui consiste moins à expliquer le monde qu'à le comprendre suffisamment pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide, pourrait recueillir l'approbation. S'il s'agit de produire des artifices intangibles (Le Moigne) autorisant un meilleur pilotage des organisations, la compréhension de celles-ci est utile mais non suffisante. Au-delà une construction s'impose. Il n'est sans doute plus beaucoup de chercheurs en gestion pour croire à la neutralité de leurs explications. Il y en a peut-être davantage à laisser implicites les normes qu'elles transportent inexorablement (15).

## 2.4. Intentionnalisme/déterminisme

Le débat a fréquemment opposé des gestionnaires à des économistes, les premiers prompts à mettre en avant les comportements, les seconds à exagérer le poids des structures. La logique de l'intention n'a pas toujours fait bon ménage avec la logique du système.

Depuis que les économistes qui s'intéressent aux stratégies sont devenus "industriels" en adhérant peu ou prou au fameux tryptique "structures-conduites-performances", le compromis semble être trouvé. Mais déçus de ne plus trouver dans les comportements les bribes de "câblage" sur lesquelles ils avaient fondé une pensée pour le moins balistique (16), certains spécialistes de



management cèdent à un nouveau vitalisme, hypertrophiant la volonté et la liberté des acteurs — entrepreneurs, intrapreneurs et autres “leaders” — censées pouvoir s’affranchir totalement des règles du jeu.

La longue tradition de l’individualisme méthodologique (Schumpeter, Parsons, Boudon...), le succès de “L’Acteur et le Système” (Crozier, Friedberg), l’interactionnisme (Boulding...), March, Simon et bien d’autres pouvaient donner à penser que la cause était entendue : entre les structures et les comportements il est impossible de “choisir”.

La stratégie et le management par exemple n’existent pas, qui n’acceptent conjointement les degrés de liberté au moins potentiels des acteurs et les contraintes structurant la situation — les règles du jeu qu’il s’agit de connaître pour mieux les changer, les éviter ou s’y adapter —. L’entreprise ne peut être assurée de la performance en consultant un répertoire des stratégies prétendues efficaces. Qui ne sont jamais des conditions nécessaires et suffisantes mais seulement des principes, des points de repère servant d’outils à l’intelligibilité et au jugement. Agir en les respectant peut accroître la probabilité de succès. Ne pas les suivre, la réduire sans l’annuler.

## 2.5. Explication totale/explication locale

Pour des raisons opposées le vérificationnisme et la pensée magique cèdent volontiers à l’explication totale qui prétend rendre compte de la “réalité essentielle” sous l’apparence des phénomènes observables. La littérature managériale prend souvent une allure incantatoire pour nous persuader que la performance est le fruit d’une culture “forte”, de structures décentralisées ou de la part de marché.

Faute de se départir d’une recherche de causalité stricte souvent inopérante ou gouvernés par la quête du Graal, d’une formule universelle qui engloberait les “mécanismes” de l’efficacité et/ou de l’efficience, nombre de travaux sombrent dans la tautologie, les causalités substantielles, transcendantes ou mythiques (17) : la bonne entreprise possède de bons produits, de bonnes technologies, est présente sur de bons marchés...

Seules des théories locales et provisoires sont acceptables ; théories instrumentales et heuristiques qui classent et synthétisent les phénomènes réels, guident la découverte, sont “biodégra-

dables” (Bachelard, Popper, Morin...). Pourtant la connaissance locale ne signifie pas pointillisme ou croyance en la détection de l’élément premier. L’excès de découpage en “objets” disjoints risque de transformer la “communauté scientifique” en une collection d’hyperspécialistes incommunicants, chacun, réfugié et solitaire dans son minuscule domaine.

Comme d’autres disciplines, la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels englobants, des processus de tri pointant les enseignements caducs et hiérarchisant les besoins de recherche.

## 2.6. Purisme/anarchisme méthodologique

Soumis au désir mimétique, désireux d’être admis dans le camp des “sciences dures” alors même que leur perception en est souvent dépassée, certains chercheurs en gestion semblent inféodés à LA méthode. Le modèle hypothético-déductif empiriquement “validé” sur un échantillon “représentatif” reçoit parfois le label de procédure canonique pour l’accès à certaines revues.

Il n’est évidemment pas question de nier la pertinence et l’intérêt que peut représenter cette méthode. Il est, *a contrario*, dangereux de tirer d’une lecture complaisante de Feyerabend (18) que puisque “tout est bon” — traduction fréquente et peut être pas innocente de “anything goes” —, “tout se vaut”.

Admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé — aucune méthode n’a, *a priori*, le monopole de la rigueur et de la raison — qui veille au travail conceptuel, à l’explicitation de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l’efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés...

Cette vue cavalière des grands débats épistémologiques visait simplement à rappeler que les sciences de gestion, pas plus qu’une autre discipline, ne peuvent y échapper. L’insuffisance de clarification signifie le plus souvent adhésion de fait à l’une ou l’autre des positions évoquées. La discussion n’a pas été suffisamment serrée pour que l’on puisse tirer de cet examen des conclusions précises. Tout au plus nous semble-t-il possible de dégager quelques grands axes.

- La connaissance en gestion est finalisée. Elle a donc vocation à être propositionnelle même si la recherche positive peut constituer, dans certains cas, une activité nécessaire. De toute façon elle est toujours normative de par le matériau qu'elle traite, les concepts qu'elle forge, les visions dans lesquelles elle s'inscrit. Il n'y a pas lieu de le déplorer mais l'exigence d'explicitations forme un critère scientifique irréductible.

- Le scientisme ne mérite pas le respect et le nihilisme est stérile. Plutôt que de mimer des procédures méthodiques prétendument utilisées par les sciences mieux établies, les sciences de gestion gagnent à se forger leur propre épistémologie, adaptée à leur intention et aux "objets" qu'elle étudie et conçoit. Si des tris sont nécessaires, s'il s'agit de nettoyer périodiquement les reliefs encombrants, la table rase est dangereuse, qui méconnaît le lent cheminement de la pensée. Ne serait-ce que pour mieux apprécier les contingences de l'histoire qui ont pu présider à telle ou telle production de connaissances, la gestion a sans doute intérêt à lutter contre sa propension à l'amnésie. Elle a certes à affronter parfois des problèmes radicalement nouveaux mais comme l'a bien montré l'école de Palo Alto (19), on ne peut sérieusement analyser le changement que relié à la permanence.

- L'hyper ou l'anti-empirisme constituent, sur la longue période, des refuges trompeurs évacuant l'effort de l'intelligence ou la confrontation à l'action. La modélisation féconde est précisément un aller-retour permanent entre l'abstrait et le concret, le théorique et l'opératoire, ce qui existe et ce qui peut raisonnablement advenir.

- Les sciences de gestion perdent à se laisser enfermer dans l'alternative vérification/réfutation, marque forte du positivisme. Le premier terme est illusoire et le second peu adapté aux disciplines projectives, à visée de transformation.

- Le purisme méthodologique apparaît bien souvent comme le corollaire du scientisme. Le pluralisme ne doit cependant pas confondre les processus de la découverte — s'inscrivant dans une psychosociologie de la connaissance — et la nécessaire constitution des critères de scientificité adaptés à la discipline.

C'est ce dernier point notamment qui appelle un développement spécifique.

### 3. L'OUVERTURE DE LA METHODE

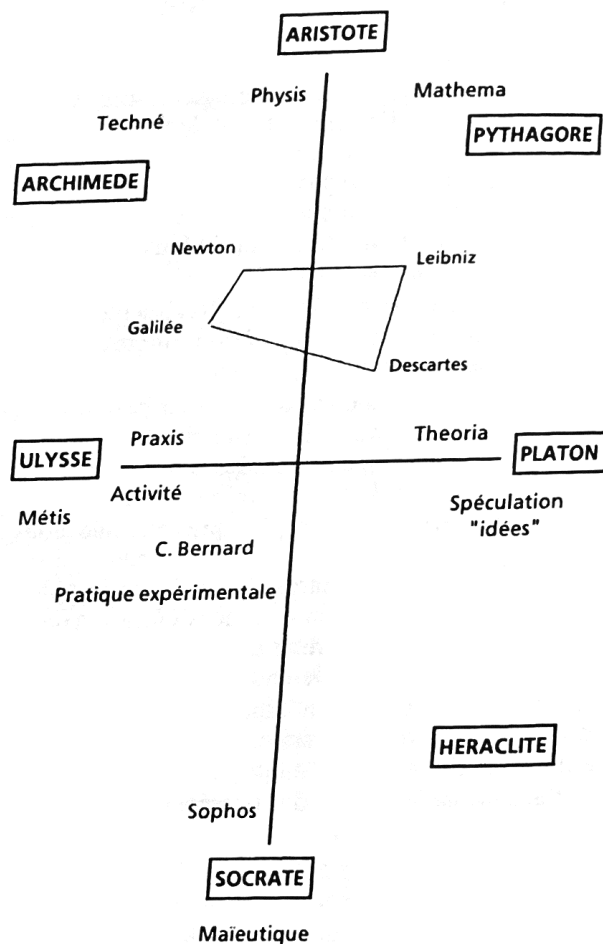
Quiconques s'intéresse de façon critique à la recherche en gestion doit sentir que le problème n'est pas résolu. Voire que le malaise est grandissant. En schématisant de façon un peu provocante, on peut se demander si la récente revendication de scientificité de la gestion ne pousse pas certains de ses auteurs vers une méthode fermée, considérée comme la seule à être scientifique alors même que nombre de disciplines mieux établies s'en sont déjà éloignées, sinon affranchies.

Quoiqu'il en soit, le besoin d'un élargissement et d'une ouverture de la méthode est désormais trop fortement ressenti pour que les gestionnaires leur restent étrangers.

Le mathématicien Alain Giré (19) nous permet d'instruire le problème de façon éclairante. La recherche des repères méthodologiques lui fait retenir quatre grandes figures symboliques de la raison visualisables sur le plan d'horizon suivant. L'axe horizontal (Ulysse/Platon) oppose le pôle pragmatique gouverné par l'activité; où la raison est facteur du monde, qui emprunte à l'intelligence rusée des renards (la métis) et le pôle spéculatif tourné vers la contemplation des idées où la raison, en partage avec les dieux, tend à s'affirmer au-dessus du monde. L'axe vertical dont les figures emblématiques peuvent être Aristote et Socrate oppose le "physicien", intéressé par la nature du monde, manipulant tour à tour la "mathema" de Pythagore et la "techne" d'Archimède d'une part, le dialogue maïeutique d'autre part qui tente d'accoucher les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir.

On peut dessiner sur cette carte la fermeture opérée aux XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles par le quadrilatère Galilée - Descartes - Newton - Leibniz qui institue ce qui sera considéré durablement comme la méthode scientifique : principe de raison, démarche déductive, séparation sujet/objet, simplification, unité des sciences, géométrie analytique, calcul différentiel et intégral, paradigme mécaniste.

## Le déploiement de la pensée grecque



Selon A. Giré, le courant jusqu'ici dominant de la science conjugue la méthode cartésienne et la méthode expérimentale héritée de Claude Bernard. Non sans disputes comme le révèle la très récente controverse, à l'Académie des Sciences, entre le physicien Anatole Abragam et le mathématicien René Thom, ce dernier déclarant : "la méthode expérimentale est un mythe... (il n'y a qu'une) pratique expérimentale", le premier rétorquant : "théorie

sans expérience est comme tripes sans moutarde, chose insipide" (20).

Au-delà de cette controverse qui demeure à l'intérieur de la zone scientifique "normale" — Abragam se reconnaît poppérien et Thom a longuement fustigé les épistémologues de la complexité (21) — la question fondamentale demeure : doit-on considérer comme "hors-jeu" scientifique, toute démarche et/ou discipline qui ne respectent pas les procédures et critères canoniques ou, au contraire, contribuer à l'élargissement du champ de la méthode scientifique ou, plus précisément, admettre la possibilité d'épistémologies complémentaires, différentes, travaillant à/sur d'autres critères ?

Ce peut-être, fondamentalement mais non exclusivement, la dialectique entre le positivisme et le constructivisme telle que la présente souvent Jean-Louis Le Moigne. Ce peut-être aussi l'explicitation des principes susceptibles de fonder une méthode proche, à certains égards, de la maïeutique comme le fait, dans le présent ouvrage, Jacques Girin. Peu ou prou ces efforts conduisent à l'élargissement des logiques : logique du possible et/ou du plausible, logique paradoxale, logique floue...

C'est bien en définitive l'unicité des sciences qui est en cause. La gestion, comme bien d'autres disciplines sans doute, ne peut que gagner à sortir du piège soigneusement tissé de Descartes à aujourd'hui en passant par Auguste Comte : si vous voulez être scientifique alors conformez-vous aux canons de la science ; sinon vous serez poète, philosophe, idéologue... ou "plombier" (technicien). Dont acte mais : i) la science n'existe pas, ii) les sciences généralement admises échappent depuis longtemps aux canons, iii) le formidable champ de la connaissance ne saurait être sérieusement séparé entre l'îlot, de plus en plus gagné par les flots, de "la" science et le magma des "non-sciences".

Ce qui importe est la construction d'énoncés raisonnables, communicables, discutables (disputables ?) par le double jeu de l'expérience (plus que de l'expérimentation) et de l'exercice des logiques.

Il appartient aux scientifiques de concevoir et de dire leurs méthodes qui signifient toujours un sujet qui chemine, un but, un territoire plus qu'un objet, un chemin et un cheminement.

L'attitude a-scientifique par excellence ne serait-elle pas de vouloir écrire, contre Bachelard, une "constitution définitive de

l'esprit scientifique" ? Ne convient-il pas d'assumer avec lui qu'un "discours de la méthode scientifique sera toujours un discours de circonstance". Qui ne signifie en rien le laisser-aller, la paresse intellectuelle ou la confusion.

Les sciences de gestion doivent naviguer entre les écueils de la technique aveugle, de l'idéologie pure, de la sophistique généralisée et du scientisme mutilant. A ce prix, elles échappent à la remorque des "vraies sciences". Elles peuvent même contribuer à la renaissance des méthodes.

### Bibliographie :

1. Cf. l'intelligent ouvrage de P. LORINO, *L'Economiste et le Manager*, La Découverte, 1989, 228 p
2. MORIN (E.), *La Méthode*, t. 3 : *La connaissance de la Connaissance*, Le Seuil, 1986, pp. 23-25.
3. ANCELIN (B.) et FRAY (C.), chercheurs à la Régie Renault, cités par PL. LORINO, *op. cit.*, p. 13.
4. LADRIERE (J.), "Science et discours rationnel", in *Encyclopaedia Universalis*, vol. 14, pp. 754 sq.
5. LORINO (P.), *op. cit.*, pp. 65-66.
6. Cf. LAUFER (F.), PARADEISE (C.), *Le Prince Bureaucrate*, Flammarion, 1982, pp. 70 sq.
7. LEVITT (T.), *L'Imagination au Service du Marketing*, Economica, 1985, p. 11.
8. Cf. le chapitre écrit par J.L. LE MOIGNE.
9. LE MOIGNE (J.L.), "Etat de la recherche en sciences de gestion", in *La Recherche en Sciences de Gestion*, FNEGE-ISEOR, 1984, p. 133.
10. Cf. par ex. : XARDEL (D.), "Business schools : le temps des interrogations" in *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1986, (67-76).
11. *Méthodologie Economique*, PUF-Thémis, 1985, 576 p.
12. POPPER (K.), *La Logique de la Découverte Scientifique*, Payot, 1984.
13. Cf. notamment "La pensée de Karl Popper et la science économique", *Economies et Sociétés*, série PE n° 8, 1987, 164 p.
14. WOO (C.), COOPER (A.), "Réussir sans être leader", *Harvard-L'Expansion*, printemps 1983, (6-14), "Strategies for effective low share businesses", *Strategic Management Journal*, July-Sept. 1981, (301-318),

"Une forte part de marché : un atout ?", *Harvard-L'Expansion*, hiver 1984/85, (21-25).

15. Cf. PERROUX (F.), "Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie", *Economies et Sociétés*, n° 12/1970.
16. Cf. BERRY (M.), "Connaissance et action. De la balistique à la maïeutique", CRG, Ecole Polytechnique, 1986, 14 p.
17. Cf. MOUCHOT (C.), *Introduction aux Sciences Sociales et à leurs Méthodes*, PUL, 1986, 320 p.
18. FEYERABEND (P.), *Contre la Méthode*, Le Seuil, 1979, 350 p.
19. GIRE (A.), *Théorie ouverte des Systèmes*, l'Inter-disciplinaire, 1988, pp. 151 sq.
20. HAMBURGER (J.), (sous la direction de), *La Philosophie des Sciences Aujourd'hui*, Gauthier-Villars, 1986, pp. 7 et 33 respectivement.
21. In "Halte au hasard, silence au bruit", *Le Débat*, n° 3/1980, (119-132).