



SCIENCES DE GESTION OU RECETTES DE GESTION? POUR UNE REVISION DU ROLE DE L'EXPERT 1

Karim Ben Kahla

► To cite this version:

Karim Ben Kahla. SCIENCES DE GESTION OU RECETTES DE GESTION? POUR UNE REVISION DU ROLE DE L'EXPERT 1. La Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion, 1998. <hal-03027103>

HAL Id: hal-03027103

<https://hal.science/hal-03027103v1>

Submitted on 27 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

SCIENCES DE GESTION OU RECETTES DE GESTION?

POUR UNE REVISION DU ROLE DE L'EXPERT¹.

Karim Ben Kahla
ESCT

« Les fonctions sociales sont des fictions sociales. »²

Nous discutons la domination de l'image de l'expert dans les sciences de gestion et la tendance à réduire ce domaine - qui prétend au statut de science à part entière - à quelques recettes soumises aux effets de mode. Cette domination est expliquée par certains mythes qui font en sorte que les gestionnaires restent enfermés dans cette obligation d'apporter des réponses simples et passe-partout. Enfin, nous présentons les axes que les gestionnaires devraient intégrer à leur réflexion afin de ne pas succomber à la réduction des sciences de gestion à quelques recettes offertes au plus offrant.

Expressions accomplies de l'idéologie de la fin des idéologies, les sciences de gestion reprennent l'un des traits caractéristiques de notre époque: la soumission aux effets de mode et à la dictature de l'instant présent. Il ne passe pas une année sans que les « experts » nous proposent une nouvelle panacée, directement importée du Japon ou des Etats-unis. Ce fut le cas de la planification, de la direction par objectifs, de la planification stratégique, de la stratégie, de la délégation, du juste à temps, des cercles de qualité, des flux tendus, du benchmarking, etc. Chacune de ces techniques / recettes promettaient monts et merveilles à des dirigeants en proie à la crise rampante d'après les « trente glorieuses ».

L'éclat de ces recettes n'a eu d'équivalent que la désillusion des crédules qui pensaient en finir avec les difficultés, avec la réflexion, avec l'effort de compréhension et d'innovation, en un mot, avec la gestion.

Paradoxalement, les « trente piteuses » coïncident avec l'importance prise par les « experts » porteurs de recettes miracles, d'idées « passe-partout », « prêtes-à-penser » et « à jeter ». L'approche en termes de contingences aurait pu convaincre ces

¹ *Revue tunisienne d'économie et de gestion*, n° 17, 1998, p 161-189

² Bourdieu, P (1982), *Leçon sur la leçon*, p 49, Paris, édition de minuit.

experts de la relativité de toute conclusion. Malheureusement, ce courant est resté cantonné aux théories des organisations et n'a pas échappé aux simplifications qui en ont fait un ensemble de recommandations régissant des relations linéaires et unidirectionnelles entre deux ou trois variables. On est ainsi retombé dans le confort et le simplisme d'un nouveau « one best way » où l'excellence, l'adaptation et la flexibilité servent à maquiller un renouveau du taylorisme et où la recette remplace la réflexion et l'intelligence.

Les recettes sont des idées fermées, passe-partout, prêtes à penser et à jeter et qui, pour cela, font recette. Ce sont des solutions à la recherche de problèmes et de questionnements.

En fait, notre analyse essaye de transposer dans le domaine de la gestion un problème que d'autres disciplines ont déjà soulevé. C'est ainsi, par exemple, qu'on a souvent examiné le rôle des experts dans les démocraties et leurs relations au politique et aux décideurs. Cette problématique, qui rejoint la discussion par Weber (1959)³ des idéaux-types du savant et de l'homme politique, prend, aujourd'hui, du fait de l'irréductible complexité des problèmes auxquels les acteurs doivent faire face, une importance accrue.

Certaines questions se posent aussi bien dans les systèmes politiques larges des Etats que dans ceux plus restreints des entreprises:

- Comment continuer à saisir la complexité et la globalité des problèmes alors que celles-ci nous obligent à faire appel à des spécialistes qui risquent soit de s'enfermer dans des perspectives et des éclairages particuliers, partiels et mutilants, soit de faire de la figuration et d'être là pour sauver les apparences?;

- Que deviennent les notions de légitimité, de responsabilité et de pouvoir lorsque le décideur n'est pas l'expert et que ce dernier devient, de façon plus ou moins subtile, le véritable décideur⁴? le décideur doit-il et peut-il accepter de s'effacer devant des spécialistes non élus et qui ne voient que par le petit bout de leur lorgnette théorique?⁵

³ Weber, M (1959); *Le savant et le politique*; Paris; Plon.

⁴Le décideur peut être lui-même l'expert, ou se prendre pour tel. Les développements qui suivent prendront pour hypothèse une séparation entre ces deux figures. Notre analyse reste globalement valable dans le cas où il y a coïncidence entre le décideur et l'expert.

⁵Alors que dans les démocraties, l'homme politique tient sa légitimité du peuple et que dans les grandes entreprises le dirigeant est choisi par les actionnaires, l'expert n'a de compte à rendre qu'à celui qui l'a

- Qu'elle s'exprime dans la lutte des classes ou des espèces, dans la lutte du bien contre le mal, de l'homme contre la nature et la rareté ou de l'homme contre l'homme, la notion de pouvoir a toujours été une des clés de l'Histoire. Aujourd'hui, alors que le pouvoir demeure d'essence exclusive, qu'il ne se partage pas et n'a pour frontière que ce que lui impose un contre-pouvoir, sa base se transforme et repose de plus en plus sur l'information et la capacité de traiter celle-ci. Or, contrairement au pouvoir qu'elle tend à fonder, l'information (source d'expertise) se partage et n'existe que dans le partage⁶. La question est donc de savoir comment gérer ce paradoxe qui est au coeur de tous les systèmes politiques actuels et en particulier, les entreprises?

- Le politique ou le décideur peuvent-ils traiter avec la science autrement qu'en réduisant celle-ci à un ensemble de recettes d'experts?.

Nous ne prétendons pas apporter des réponses à toutes ces interrogations. Il s'agit ici de réfléchir sur le rôle des experts et aux possibilités de réconcilier la science avec la pratique de la gestion. Notre intention est de dénoncer la réduction de la gestion à un ensemble de recettes et l'enfermement des gestionnaires dans l'habitus des experts.

La réflexion que nous allons mener peut paraître abstraite. Elle nous semble nécessaire afin d'éviter les excès et les simplifications liés à l'hégémonie de la pensée experte et utilitariste qui s'attarde sur tout sauf sur les fondements de l'expertise et les enjeux de l'utilité: utile pour quoi? Et surtout pour qui?

C'est cette réflexivité critique qui permettra à la gestion d'éviter l'enfermement dans les recettes.

QU'EST-CE QU'UN EXPERT?

Pour aller rapidement nous dirons qu'un expert est un chercheur qui a trouvé.

Il s'agit de personnes ayant des connaissances techniques précises - ou qu'elles présentent comme telles - et susceptibles d'aider à la prise de décision, de prendre elles-mêmes certaines décisions, d'en légitimer d'autres, de rassurer les décideurs (en leur

recruté et son pouvoir se renforcera à mesure que celui de l'autorité de légitimation (le peuple ou les propriétaires) s'affaiblira. Au niveau politique, la technocratie se substitue ainsi à la démocratie et les questions techniques domineront les questions morales. Au niveau de l'entreprise, l'expert interviendra dans les conflits d'intérêt entre actionnaires et décideurs d'une part, et entre dirigeants et exécutants de l'autre, de façon à privilégier ses propres intérêts et ensuite ceux du payeur.

⁶Contrairement au pouvoir ou aux objets matériels, une information qui est transmise d'une personne à une autre est une information partagée et non cédée. Ceci nous conduit aux problèmes du « commun knowledge » et à la dialogique au sens de Bakhtine (voir Todorov, T (1981), Mikhaïl Bakhtine: le principe dialogique, Paris, Seuil).

renvoyant une image positive de leur action) et, en cas de difficultés, de servir de boucs émissaires. Le problème est que, malgré la précision de leurs propos et la clarté de leurs recettes, ces personnes entretiennent, consciemment ou inconsciemment, un certain nombre de confusions. Ainsi, ils confondent la réalité du monde avec la connaissance qu'ils peuvent en avoir; la connaissance avec la science; la science avec la technique et la technique avec la recette. Bref, pour eux, le monde est un ensemble de recettes de préférence simples, rapides, portant des noms anglais ou japonais, et permettant de rassurer le décideur/payeur. La réflexion de ces experts est structurée par un scientisme dogmatique fait d'un mélange de positivisme et de pragmatisme naïfs. Leur action est conditionnée par un opportunisme et une relation ambivalente au pouvoir et à la responsabilité.

La tendance de certains chercheurs à se muer en experts peut être analysée à partir d'une réflexion sur le « champ » de la recherche. L'une des composantes essentielles de celui-ci nous semble être l'image ou l'idéal-type que les chercheurs en ont et qui seront véhiculés dans les représentations, les discours et les pratiques de ces mêmes chercheurs.

Friedricks (1970)⁷, distingue entre des paradigmes de premier ordre qui portent sur l'image que les chercheurs ont d'eux-mêmes et des paradigmes de deuxième ordre qui portent sur l'image que ces chercheurs ont de leur objet de recherche. Les paradigmes de premier ordre renverraient à deux types idéaux: le prêtre et le prophète.

- Le chercheur « prêtre » analyse des phénomènes sociaux sans jugement de valeurs. Il conçoit sa tâche comme celle de contribuer au développement scientifique de la discipline;

- Le chercheur « prophète » se considère comme un critique social, un agent du changement social. Son rôle serait la résolution des problèmes sociaux. Ce paradigme aurait dominé les sciences sociales durant leur période philosophique et jusqu'avant la seconde guerre mondiale.

⁷Friedricks, R (1970) *A sociology of sociology*, New york Free Press, cité dans Hassard, J (1993), *Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge University Press..

En analysant les relations entre philosophie et sociologie, Weber (1990)⁸ affirme que la tentation du prophétisme en sociologie serait, en réalité, une tentative d'« échapper » à la dictature empiriste.

Les paradigmes de premier ordre, les images que les chercheurs ont d'eux-mêmes, nécessitent d'élaborer une typologie des profils de ces chercheurs. Celle-ci pourrait se baser sur deux dimensions: l'attitude quant à leurs rôles théoriques dans l'univers de l'intellect (le champ intellectuel); l'attitude quant à leurs rôles pratiques dans l'univers de l'action (le champ politique).

La première dimension nous semble renvoyer à deux moments de la recherche qui sont en relation dialogique et qui peuvent ainsi être présentés comme deux « pôles » ou deux idéaux-types:

a- une attitude qui tend à privilégier ou à assigner à la recherche la vocation théorique essentielle de l'interrogation radicale, de poser des questions et d'explorer de nouvelles voies de recherche;

b- une attitude qui privilégie ou qui assigne à la recherche la vocation théorique d'apporter des réponses, de rationaliser, d'assurer en rassurant par la prescription/proscription de certaines actions⁹;

La seconde dimension renvoi elle aussi à deux idéaux types complémentaires mais que nous séparons de façon tout à fait artificielle dans un objectif de clarté: une attitude active où l'intervenant serait un acteur engagé du changement social; une attitude passive, contemplative, où l'intervenant serait l'observateur, l'analyste, de ce changement.

Le fait que tout chercheur soit écartelé entre son rôle d'acteur et celui d'observateur, nous autorise à penser que, d'une certaine façon, le savoir et la modélisation peuvent être l'expression d'une tentative - ou d'un besoin - de maîtriser une certaine incertitude (une anxiété existentielle) à laquelle on ne peut (ou ne veut) répondre par l'action (Leca 1985)¹⁰.

⁸ Weber, F (1990), « L'autonomisation de la sociologie par rapport à la philosophie », dans Encyclopédie philosophique, pp 886-892, PUF.

⁹Certes, ces deux attitudes ne peuvent être séparées de façon aussi nette: si on se pose des questions, c'est, normalement, pour y répondre; si on répond, c'est qu'il y avait question, etc. L'intérêt de cette distinction est essentiellement heuristique. Elle repose néanmoins sur le déséquilibre au niveau individuel ou collectif des questions et des réponses, lequel déséquilibre fait la dynamique de la recherche.

¹⁰Leca, J (1985), La théorie politique, dans Traité des sciences politiques, pp47-174, PUF, Paris.

Ceci permet de dégager quatre figures types, quatre habitus, ou encore, quatre archétypes des chercheurs en sciences sociales en général et en gestion en particulier:

	Actif: acteur social et politique.	Passif: observateur du social.
Poser ou provoquer des questions (critique)	Intellectuel	Philosophe
Apporter ou provoquer des réponses	Décideur, Politique ou Prophète	Expert

Tableau 1: les archétypes du chercheur en sciences sociales et en gestion.

Tout comme n'importe quelle autre classification, et en particulier celles qui portent sur l'homme, cette typologie établit des distinctions qui peuvent sembler artificielles et n'avoir pas cours, de façon aussi nette, dans la réalité. Même si tout chercheur peut se prévaloir de ces quatre figures, nous avons fait l'hypothèse qu'à un moment donné, à une étape précise de sa recherche ou de sa carrière, l'une de ces images aura tendance à dominer toutes les autres dans l'idée que ce chercheur se fera de lui-même. Cette typologie nous semble donc avoir une valeur heuristique susceptible de compléter celle de Friedrichs et de renvoyer à des attitudes assez générales et assez diffuses.

A ces quatre figures types, se superposent des attitudes conservatrices et progressistes mais aussi, et surtout, des statuts et des capitaux symboliques qui permettent à certains de tracer et de redéfinir les frontières des quatre figures génériques.

Le problème actuel est que l'image et l'habitus de l'expert porteur de recettes semblent dominer les sciences de gestion aussi bien la recherche que l'enseignement. Nous analyserons, dans la suite de notre réflexion, les raisons sous-jacentes à une telle domination.

LES MYTHES FONDATEURS DE L'IMAGE DE L'EXPERT.

Ce sont ces mythes qui expliquent l'importance prise par les experts et les recettes qu'ils avancent. Nous résumons ces mythes à six aspects: Le mythe de l'omniscience; le mythe du réel comme système fermé et concret; le mythe de l'explication simple; le mythe de l'objectivité; le mythe de la neutralité et le mythe de l'ingénieur médecin ou de l'efficacité.

Le mythe de l'omniscience.

L'expert est celui qui sait tout et est capable de répondre à tout dans un domaine qu'il veut le plus étendu possible et qu'il considère comme le plus important de tous. Il partira de sa spécialisation afin de tout traduire dans son propre langage technique et de tout expliquer en référence à son domaine de prédilection. Pour se faire, l'expert a besoin de commencer par cloisonner les savoirs: il dresse des frontières insurmontables entre la gestion et les autres sciences humaines, entre sa spécialisation et les autres approches et domaines fonctionnels de l'entreprise et, enfin, à l'intérieur même de sa spécialisation, entre les quelques variables qu'il a pris l'habitude de manipuler et les autres variables qu'il reléguera à un rang inférieur.

Descartes avait inventé le doute ou le questionnement radical comme méthode permettant de guider la pensée vers la vérité, les experts inventent la certitude radicale. Malgré la brèche ouverte par les maîtres du soupçon Marx, Nietzsche et Freud (A Touraine 1992)¹¹, les experts ont l'ambition et la prétention scientistes de tout comprendre, de tout rationaliser, de tout mettre en équation: le sens, le rationnel, l'irrationnel, l'a-rationnel. On n'accepte le déviant, le particulier, que comme bruit, variable d'erreur ou résidu négligeable par rapport à une moyenne, à une tendance centrale ou à une loi qui exprimerait la normalité. La figure psychanalytique du père (que l'on retrouve dans l'(ex)pert) n'est certainement pas étrangère à ce besoin de découvrir et de dire « les lois de câblage du monde »¹².

La prétention à la connaissance radicale, réduite à des recettes, devient rationalisation, enfermement du réel dans l'idéal ou dans le modèle (Morin 1981)¹³.

En oubliant que le savoir peut ne pas être du domaine du dicible et encore moins de celui du conceptualisable, on instaure une coupure entre la connaissance et la praxis. La phrase attribuée à Saint-augustin prend alors tout son éclat « qu'est-ce que le temps?

¹¹Touraine, A (1992), Critique de la modernité, Fayard, Paris.

¹²Lemoigne, J L (1995); Le constructivisme; Tome I: les fondements; édition ESF; Paris

¹³Morin, E (1981) Pour sortir du XX siècle; Paris, Nathan.

Si l'on ne me le demande pas je le sais; si on me le demande je ne le sais plus! ». Les experts peuvent toujours avoir des recettes pour « gérer le temps », le mythe de l'omniscience ne résiste pas à l'analyse ...ni à l'effet du temps!

Le mythe du réel comme système fermé et concret.

L'expert est celui qui intervient sur (et avec) des systèmes fermés et concrets. Malgré le fait que les systèmes sont ouverts et qu'ils sont construits, les spécialistes ne peuvent se passer des frontières closes et « objectives ». En caricaturant, nous dirions que pour ces experts, le système « pertinent » est constitué par le décideur/payeur, alors que le système « objectif » est ce que voit, ce que touche ou ce qui intéresse ce même décideur/payeur. Le système, ensemble de parties étudiées chacune de son côté et par la suite collées ou additionnées selon une logique étrangère au système lui même¹⁴, est construit autour de certaines hypothèses: un comportement soumis à une rationalité qui pourrait être limitée mais qui est certainement calculatrice; un volontarisme laissant à la main visible du décideur le loisir de choisir ce que lui présenteront les experts; un objectivisme qui écarte les étourdissements du subjectivisme et les bavardages constructivistes; le déterminisme afin de montrer que, dans les entreprises sérieuses qui recrutent des experts sérieux, il n'y a pas de place pour le hasard; la rétroactivité restreinte à quelques phénomènes anecdotiques parce que la rétroactivité généralisée c'est le diable qui commence à se mordre la queue; etc.

Les approches critiques ou contestant la validité du paradigme systémique, les travaux de la thermodynamique, le paradigme de la complexité, du chaos et la réflexion véritablement systémique sont sacrifiés à l'autel de la recette facile visant à manipuler le système en le réifiant.

Le mythe de l'explication simple.

L'expert est celui qui peut réduire le compliqué et le complexe à quelques relations simples ou à quelques recettes commodes¹⁵. Généralement, et à quelques

¹⁴En prétextant l'analyse, on commence par « saucissonner » le réel, pour ensuite et en guise de synthèse, « recoller les morceaux ».

¹⁵Par pédantisme et pour mieux se distinguer, l'expert peut avoir recours à un langage assez inaccessible et ésotérique pour le profane. Ce langage servira à maquiller des idées et des recettes simplistes revenant sous de nouvelles appellations.

nuances près, les réussites sont attribuées à la perspicacité, à la compétence ou au courage du décideur, alors que les échecs sont la conséquence d'un environnement trop turbulent, de la mauvaise chance (voire du destin qui s'acharne) ou, enfin, de l'incompétence de certains collaborateurs désignés comme boucs émissaires et incapables de se défendre.

Si l'expert s'aventure à dire des choses que le décideur persiste à ne pas comprendre ou à ne pas apprécier, il sera taxé soit d'incompétence soit de « faire de la philosophie »¹⁶.

L'explication simple repose sur des hypothèses simplistes¹⁷. Elle suppose d'une part, une vision manichéenne du monde qui le fonde sur des dualismes statiques et rigides: les moyens/les fins; l'acteur/la structure; la contrainte/la liberté; le volontarisme/le déterminisme; l'intérieur/l'extérieur; le micro/le macro; etc, et, d'autre part, la préférence donnée implicitement à l'une des dimensions de ces dualismes qui permettra de fonder des relations de causalités linéaires, constantes et unidirectionnelles à partir du constat de simples associations statistiques¹⁸. Il n'y a pas de place dans le répertoire de l'expert porteur de recettes à des causalités complexes ni à des conceptions dialogiques (Todorov, 1981)¹⁹ ou dialectiques de l'organisation (Benson, 1977)²⁰.

Le mythe de l'objectivité.

L'expert est capable (ou du moins a pour postulat) de se dégager de toute subjectivité. Il « prend » le monde comme il est, c'est à dire, dans sa réalité d'objet. Cet expert réalisera une double prouesse: d'une part, celle de se détacher de son objet de recherche et d'intervention, de se mettre à côté ou, mieux encore, au-dessus, afin de l'observer en réalisant la coupure Bachelardienne d'avec la connaissance commune²¹ et, d'autre part, de s'imprégner de la situation (par sympathie ou empathie) et de ne pas rompre avec le sens commun (celui du décideur/payeur) afin de pouvoir communiquer sans trop heurter celui-ci. Son accès au réel est direct et non médiatisé et c'est ce

¹⁶Les philosophes se posent souvent la question « qu'est ce que la philosophie ? ». Pour les experts ou les dirigeants demandeurs de recettes faciles et rapides, relève de la philosophie tout ce qu'ils ont du mal à comprendre et qu'ils qualifieront, éventuellement, de saugrenu.

¹⁷ Le peintre G Braque rappelait que « Ceux qui s'appuient sur le passé pour prophétiser feignent d'ignorer que ce passé n'est qu'une hypothèse ».

¹⁸Nous pouvons remarquer en étudiant les visages de n individus que les yeux sont toujours associés à des oreilles, ce n'est pas pour autant qu'on pourra conclure que l'un soit la cause de l'autre.

¹⁹Todorov, T (1981), Mikhail Bakhtine: le principe dialogique, Paris, Seuil.

²⁰Benson, J.K (1977) « Organizations: a dialectical view », Administrative Science Quarterly, 22: pp1-21.

²¹L'une des caractéristiques essentielles des experts est leur capacité à « prendre du recul ».

« réel » qui parle par sa bouche: il n'est que le média neutre de collecte et de canalisation d'une information qu'il aurait traitée objectivement. Ainsi, la conception du monde comme objet conduit à la désobjectivation du chercheur qui s'efface devant l'expression vraie du réel et devient, à son tour, un simple objet de transmission. Généralement, cet effacement se traduit par l'usage du « langage parfait de la nature », - que la majorité des intervenants auront du mal à comprendre-: Les mathématiques.

Cette conception de l'objectivité et de l'accès au réel pose une aporie fondamentale. En effet, le choix de l'objectivité demeure un choix, c'est à dire qu'il est lui même subjectif.

L'accès au réel dépend donc d'une option prise en référence à des valeurs socialement construites: valeur de l'objectivité et, plus généralement, valeur portée à la vérité.

En plus de leur intervention comme principe originel de la science, les valeurs interviennent aux deux moments clés de la connaissance scientifique (F Muller, 1993)²²:

- au niveau du contexte de la découverte: toute observation est théorique et dépendante d'un point de vue, d'un paradigme et d'une pré-compréhension de la réalité;
- au niveau du contexte de la justification: la légitimation du savoir se fait par l'intersubjectivité. L'accord sur ce qu'est l'objectivité implique l'appel à des opinions partagées, à des valeurs communes et des méta-valeurs.

Enfin, les théories cognitives ou de la gestalt appuient ce courant constructiviste, et il semble bien qu'il faudrait passer de la notion d'observateur à celle d'**observacteur**.

Pour parler, ou plutôt pour laisser le « réel » parler par notre bouche, encore faudrait-il intégrer les acquis du déconstructivisme et des philosophies du langage et le fait que le sens des mots est toujours en situation: construit, déconstruit, reconstruit. Il en découle une tension inhérente à toute notion avancée qui sera ainsi en état d'implosion et de déconstruction latente et potentielle.

Non seulement les experts négligent ces apports constructivistes et déconstructivistes mais, tout en restant partisans d'un positivisme naïf, ils opèrent un glissement implicite - dénoncé par les positivistes eux-mêmes - entre le positif et le

²²Muller, F (1993), Valeurs et épistémologie des sciences sociales, Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

normatif. C'est ce glissement qui est à la base de la domination du « one best way » et de la recette facile, et qui s'accommode mal avec un autre mythe: celui de la neutralité.

Le mythe de la neutralité.

L'expert a décidé d'être neutre en servant fidèlement le décideur/payeur le mieux-disant. Pour ne pas trop déplaire à celui-ci, il gomme les phénomènes de pouvoir et les frustrations que le système actuel provoque. Ces décideurs/payeurs rémunèrent les experts pour ce qu'ils disent mais aussi, et surtout, pour ce qu'ils taisent, ce qu'ils ne savent pas ou feignent de ne pas savoir. Il s'établit ainsi une sorte d'économie d'échanges symboliques basée sur la méconnaissance partagée et les refoulements (P Bourdieu 1994)²³.

Le mythe de la neutralité est souvent justifié par le principe de neutralité axiologique prôné par Weber (séparation entre le jugement aux valeurs et le rapport aux valeurs). Ce principe, qui ne devait pas être isolé de la méthode des idéaux-types de Weber, sous estime la complexité du réel et s'énonce dans ce qu'il dénonce: une confusion entre ce qui est et ce qui devrait être. Il a été assimilé à un principe de négation des valeurs qui cache, en fait, une adhésion sourde et implicite aux valeurs et aux priorités des groupes qui ont réussi à établir leurs propres fins comme *les* fins.

Loin d'être a-politique ou neutre, la conscience technocratique est inconsciente du fait qu'elle est elle-même constitutive d'un ordre social particulier. Son pouvoir sera proportionnel à sa capacité de renier ou de dissimuler l'enracinement de la raison instrumentale dans le cadre normatif et idéologique de la société. L'intérêt pour les moyens remplacera alors un débat démocratique sur les fins (Alvesson, Willmott 1996)²⁴.

La conscience critique assume son rapport aux valeurs. Le chercheur ne se contente pas de suivre ou de dénoncer les bornes posées par la culture et le contexte présents: en développant son savoir il agit sur la société qui a orienté sa pensée et l'a légitimée. Il repousse les barrières intellectuelles socialement instituées. Par son jugement de valeur et sa créativité, le chercheur remet en cause les valeurs de référence

²³Bourdieu, P (1994) *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*; Paris, Seuil.

²⁴Alvesson, M et Willmott, H (1996), *Making sense of management: a critical introduction*, Sage.

qui ont permis le développement de sa propre pensée et prépare ainsi le terrain et les valeurs à une nouvelle réflexion qui fera de même (Muller 1993)²⁵.

La conscience « experte » est l'une des formes marchandes de la conscience technocratique. A cet égard, Ake (1984)²⁶ dénonce la transformation des sciences sociales en marchandise. Selon lui, cette transformation coupe la production scientifique des besoins sociaux, fait de ses acquis un instrument de domination plutôt que d'élucidation et focalise la recherche sur des questions qui, en voulant affiner de plus en plus les techniques, lui font perdre toute valeur scientifique. La subordination de la production scientifique à des intérêts étroits aboutit à une coupure sinon à un antagonisme entre ce savoir et les besoins sociaux. En se situant dans la perspective de l'école de Francfort, C.Ake affirme que les sciences sociales sont nées de la différenciation des classes sociales et du besoin éprouvé par la classe dominante de se donner les moyens de maîtriser, pour les exploiter, le comportement et les rapports humains. Les principaux problèmes que posent les rapports sociaux sont alors la coordination nécessaire à la réalisation des objectifs, l'intégration, la préservation du système et le maintien de l'ordre. Or, ce sont précisément ces problèmes dont traitent les sciences sociales, en général, et les sciences de gestion en particulier. Les chercheurs se trouvent ainsi en face d'un groupe étroit et fortement monopolistique de consommateurs/décideurs/payeurs. Ils sont alors incités à épouser les préoccupations utilitaires de ceux-ci et à collaborer inconsciemment ou consciemment à l'utilisation de la science comme instrument de rationalisation et non de compréhension. De plus, comme leurs compétences n'ont de valeur marchande que pour autant qu'elles sont reconnues par la « société »- c'est à dire surtout les groupes dominants - « ils sont poussés à rester dans la voie de l' « orthodoxie »,..pis encore, ..à s'opposer aux idées neuves et riches ..qui menacent de dévaloriser leurs propres compétences »(Ake 1984).

Ce rôle de la société dans la production scientifique a été souligné par l'école de Francfort ainsi que par la sociologie des sciences. Il se retrouve dans certaines approches déconstructivistes pour lesquelles la recherche²⁷ n'est pas qu'un rapport à la vérité mais, également, un rapport à l'autre: recherche de l'autre, sur l'autre, pour

²⁵Muller, F (1993), Valeurs et épistémologie des sciences sociales, Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

²⁶Ake, C (1984), « les sciences sociales comme marchandises », Revue internationale des sciences sociales, pp 649-659.

²⁷Il s'agit de la recherche scientifique en général et de la recherche-action pratiquée par les experts en particulier.

l'autre, grâce à l'autre, contre l'autre, aux dépens de l'autre, etc. L'autre c'est le décideur, l'acteur, le payeur, le lecteur²⁸, le médiateur²⁹, le confrère³⁰, etc.

Au-delà du retour de l'acteur, c'est au retour de l'auteur (G Noiriel 1996)³¹ que toutes les sciences sociales, sauf peut être une certaine conception des sciences de gestion, assistent.

Le mythe de l'ingénieur-médecin ou de l'efficacité.

L'expert est celui qui, en contrepartie d'une certaine rémunération, permet à l'entreprise de survivre ou d'être performante. L'image qui revient le plus souvent est celle du médecin traitant un malade ou de l'ingénieur (social) réparant une machine en panne³². Mais, à moins de la réifier, l'entreprise n'est ni une machine inerte ni un corps homogène. Ces métaphores mécanistes et biologiques occultent les phénomènes d'information et de communication, de culture, de conflit, de domination, de frustrations, etc (Morgan, 1989)³³. Bref, tout ce qui fait la performance ou l'échec d'une organisation.

La crise ou la performance³⁴ de l'entreprise ne sont pas comparables à la maladie ou à la bonne santé, et l'apport de l'expert n'est pas du même ordre que celui de l'ingénieur à sa machine. Cette performance ne se confond certainement pas avec la performance de l'expert (une « bonne » recette pourrait être de liquider une entreprise). De même, la crise de celle-ci profite en premier lieu à l'expert. Celui-ci est là pour parer à une urgence ou pour colmater les brèches du système. L'expert/pompier reste alors cantonné dans le court terme, le local, le détail, les quelques variables de sa spécialisation et ignore les aspects holistiques et le long terme. Sa mission est celle de réformer le système et non de le changer réellement et, paradoxalement, et bien que le choix d'un certain type d'experts constitue déjà, en lui même, le choix d'un certain type

²⁸L'auteur écrit toujours pour quelqu'un, un lecteur virtuel ou potentiel, qu'il se construit et imagine, et qui est plus ou moins proche dans le temps et dans l'espace.

²⁹Les comités de lecture des revues, les éditeurs ou les commissions d'évaluation font souvent le « succès » ou l'« échec » d'un texte et deviennent ainsi le « client » et l'interlocuteur essentiel.

³⁰Le confrère peut également être le concurrent ou l'autre expert qu'il faut maîtriser.

³¹G Noiriel (1996), Sur la « crise » de l'histoire, Belin, Paris.

³²Cette attitude scientiste découle d'une conception selon laquelle les sciences physiques donnent le seul modèle valable de méthode et doivent régir la biologie et les sciences humaines.

³³G Morgan (1989), Images de l'organisation, Les presses de l'université laval, Québec.

³⁴Notons, au passage, que l'expert considère la performance comme « allant de soi » alors que c'est une notion ambiguë, paradoxale et pour laquelle il n'y a pas de définition précise ni consensuelle (K Ben Kahla 1996).

de solutions, ce sera ce même système, dysfonctionnel et incapable de performance, qui évaluera l'efficacité de l'expert.

Une des manifestations de cette situation paradoxale est que les décideurs ne savent souvent pas ce qu'ils veulent vraiment, alors que l'expert sait déjà, avant même la première rencontre, ce qu'il va leur apporter.

La démythification de l'image de l'expert dans les sciences de gestion implique et nécessite une prise en compte d'un certain nombre de dimensions de façon à élargir la conception de ce domaine et à dépasser les aspects technicistes et les recettes. C'est à l'introduction de ces dimensions, trop souvent négligées ou oubliées de la gestion, que nous allons procéder dans la suite de notre travail.

QUELQUES REPERES A PRENDRE EN COMPTE.

Les difficultés relevées dans la partie précédente de notre travail nous semblent être l'expression d'une véritable « crise d'adolescence » des sciences de gestion. En l'état actuel, le dépassement de cette crise implique un approfondissement de la réflexion critique et fondamentale sur la connaissance des entreprises. D'autres disciplines (les sciences économiques, la sociologie et l'anthropologie) ont déjà entamé - chacune dans son domaine - cette remise en cause salutaire et la gestion ne peut plus rester en marge d'un tel mouvement.

Le déficit de ce type de réflexion en gestion aboutit à l'emprise de l'expertise du court terme, au remplacement des sciences de gestion par des recettes de gestion, ainsi qu'au fait que certaines recherches finissent par être lassantes à force de redondances: Les innovations sont rares, les ruptures inexistantes et les résultats contradictoires poussent non pas à délaisser les problématiques (les concepts, les méthodes et les hypothèses) anciennes, mais à les reprendre sous de nouveaux habillages et en supposant, ou en laissant croire, qu'il suffit de replâtrer certaines façades théoriques, de s'acharner en reposant les « mêmes » questions à des réalités supposées être immuables, pour que celles-ci finissent par accoucher de « la » solution du problème voire de tous les problèmes. Les recettes constituent alors une sorte d'aboutissement de ce processus.

Nous essayerons donc d'esquisser et de survoler rapidement certaines pistes et

certaines repères susceptibles d'aider à prendre en compte l'ensemble des dimensions de notre discipline. Parmi ces repères, nous citons, notamment, les repères politiques; les repères épistémologiques; les repères paradigmatiques; les repères méthodologiques; les repères didactiques et les repères éthiques.

Repères politiques

Ces repères recouvrent deux axes: celui de la relation des sciences de gestion avec les sciences humaines et sociales proches, et celui de l'obligation qui leur est faite, au risque de disparaître, d'être utiles.

Concernant le premier axe, il s'agit essentiellement des difficultés des sciences de gestion à imposer et à s'imposer une clôture minimale ou suffisante à un domaine propre: en référence à la typologie de Weber, ces sciences ne peuvent se parer ni d'un pouvoir traditionnel, ni d'un pouvoir charismatique, encore moins, d'un pouvoir légal³⁵. Ceci explique en grande partie leurs difficultés à s'imposer comme discipline « légitime » car pouvant dire le « vrai ». Ces sciences sont obligées de faire face et de trouver leurs repères, leurs concepts, leurs méthodes, en un mot leur domaine, par rapport à trois types d'« impérialismes »: celui de la sociologie, celui de l'économie et celui, plus récent, de la psychologie. Pour Paquet et Gélénier (1991): « Si la gestion est une discipline ouverte qui se renforce grâce à ses échanges avec d'autres (économie, droit, sociologie, psychologie, informatique, mathématiques - statistiques) c'est avant tout une discipline spécifique dotée d'objets propres, comportant ses propres règles de validation et de formulation, entretenant un rapport singulier avec la réalité dont elle rend compte..la gestion ne constitue pas le simple prolongement technique, instrumental, pragmatique d'autres disciplines jugées fondamentales »³⁶.

L'interdisciplinarité en amont³⁷ ou en aval³⁸ de la gestion se heurte à la concurrence entre des disciplines plus ou moins écoutées, notamment, pour accaparer les quelques fonds et autres subventions allouées par l'Etat ou par les organismes privés demandeurs d'une connaissance utile et privatisable. Cette question des subventions

³⁵Certes, ce n'est pas là l'objet de la typologie de Weber. L'importation de celle-ci dans le champ scientifique peut être défendue à partir de l'argument de Bourdieu pour qui ce champ scientifique est un champ comme les autres où il est question de conflit, de pouvoir et de légitimité. En fin de compte, une discipline est « incarnée » par les auteurs et les acteurs qui la font.

³⁶Paquet, G ., et Gélénier, O (1991), *Le management en crise: pour une formation proche de l'action*, Economica, p99, Paris.

³⁷En considérant la gestion comme étant au « carrefour » de plusieurs autres disciplines.

³⁸En considérant la gestion comme une discipline à part entière susceptible de participer à des projets interdisciplinaires.

nécessaires à la recherche nous conduit au deuxième problème politique qui se pose aux sciences de gestion: celui de devoir se justifier par leur utilité concrète. Il s'agit donc de réfléchir aux liens qui devraient et pourraient être établis entre les objectifs de la recherche (décrire, comprendre, expliquer, prédire, changer ou maîtriser) et la finalité de celle-ci (augmenter le profit des entreprises ou/et la connaissance scientifique).

Poser l'utilité comme finalité de la recherche suppose que l'on ait préalablement répondu aux deux questions suivantes: utile pour qui? utile pour quoi?.

Or, même en supposant que l'on puisse assimiler l'entreprise à ses dirigeants, l'impératif d'une recherche utile pose toujours certains problèmes:

- alors que l'action des organisations et des dirigeants est du domaine du compromis, du négociable et obéissent au critère de performance, la recherche scientifique obéit aux principes épistémologiques de réfutabilité et de falsifiabilité et à l'idéal de vérité;

- on risque de n'accorder de l'importance qu'à ce qui semble important pour les dirigeants et de ne plus remettre en cause leurs définitions ni leurs conceptions des problèmes;

- les dirigeants ne s'intéressent qu'au présent ou au futur ne dépassant pas leur mandat. Le passé, la compréhension des genèses et des causes premières ne font pas partie de leurs préoccupations. La recherche risque alors, du fait de l'urgence des réponses à apporter, de sombrer dans la précipitation, les omissions voire l'erreur;

- on risque de voir se développer une logique marchande où il s'agit surtout de « vendre » des théories. Les résultats, mêmes désordonnés ou contradictoires, tendent alors à subir une sorte de « purification rituelle » les préparant à la « consommation » managériale. Cette logique entraîne une surestimation de la capacité d'action de ceux à qui on veut vendre la théorie et le développement d'une rhétorique mettant en valeur les dirigeants;

- la focalisation sur des problèmes managériaux précis risque de conduire le chercheur à « savoir de plus en plus sur de moins en moins ». Cette pulvérisation des savoirs biaise la compréhension des enjeux et des problèmes organisationnels;

- les critères d'utilité sont nombreux, ambigus et souvent contradictoires.

- etc.

La subordination de la recherche à l'utilité définie de façon restreinte, conduit à des partis pris idéologiques et à un manque de rigueur et de fiabilité. Il semble bien que les sciences de gestion doivent trouver la « bonne distance » qui leur permette de maintenir leur autonomie sans se couper complètement des préoccupations pratiques et des « besoins » du marché.

Repères épistémologiques

Il s'agit essentiellement de la recherche d'une alternative au positivisme. Alors que les sciences de gestion cherchent encore leurs repères et leur reconnaissance en tant que sciences sociales et que ces dernières hésitent sur leurs relations aux sciences de la nature, la raison scientifique est elle-même souvent présentée comme étant en « crise ». Cette situation constitue le trait saillant de la post-modernité. Elle donne lieu à la « fin des certitudes » et à une tendance philosophique à caractère relativiste (voire même anarchiste). A son tour, ce relativisme conduit à la prédominance de la rhétorique ou, en réaction, au pragmatisme.

La conception classique d'une science positiviste est ainsi de plus en plus remise en cause. Les sciences de gestion héritent donc d'une crise qui touche à toutes les sciences et, plus fondamentalement, à la raison, telle qu'on l'entend dans l'aire occidentale.

C'est cette crise qui explique, du moins en partie, l'engouement pour la réflexion épistémologique: « il devient nécessaire de soumettre à une critique rétroactive les concepts, méthodes ou principes utilisés jusque-là, de manière à déterminer leur valeur épistémologique elle-même. En de tels cas, la critique épistémologique cesse de constituer une simple réflexion sur la science: elle devient alors instrument du progrès scientifique en tant qu'organisation intérieure des fondements, et surtout en tant qu'élaboré par ceux-là mêmes qui utiliseront ces fondements » (Piaget 1967)³⁹.

Le contexte de la post-modernité constitue le cadre d'une critique du positivisme et d'une tendance à affirmer que les sciences de l'homme doivent rompre avec le mythe des sciences de la nature. Cette rupture, véhiculée par la phénoménologie et le constructivisme, est pourtant loin d'être consommée et ces deux épistémologies n'ont toujours pas emporté l'adhésion d'une majorité de chercheurs. Selon Lemoigne

³⁹J Piaget (1967), Logique et connaissance scientifique, p 51, Pléiade.

(1993): « Les sciences de gestion souffrent d'une incongruité épistémologique qui tient à ce que la validation scientifique d'une théorie des sciences de gestion se fonde soit sur la réputation du chercheur qui la publie (réputation qu'il a habituellement forgée dans une autre discipline), soit sur la réputation de la méthode en oeuvre pour produire la théorie (réputation forgée habituellement dans une autre discipline). Critères peut-être rassurants, mais épistémologiquement non congrus avec ceux que proposent les épistémologies positives « normales » (et donc socioculturellement acceptées) »⁴⁰. Il propose alors de définir les sciences de gestion par leur projet de connaissance, et non plus par un objet de connaissance (substantiel et indépendant de l'observateur) et conclut que ce n'est peut être pas la discipline en acte qui est incongrue, mais les positivismes auxquels elle croyait devoir se référer.

La méthodologie, les techniques de recherche, en un mot tout ce qui permet de « saisir » l'objet de recherche, (à commencer par la perception elle-même), ne sont pas neutres: elles contribuent elles-mêmes à « créer » l'objet recherché. Qu'il soit patent ou latent, le constructivisme est donc toujours présent et le chercheur a tout intérêt à réfléchir à la part de lui-même qu'il met dans ce qu'il cherche et dans ce qu'il peut trouver. Cette réflexion devra également porter sur les conditions et les limites de la rhétorique développée afin de cerner ou d'éluder les tensions fondamentales, inhérentes aux constructivismes, entre relativisme et pragmatisme, déterminisme et antidéterminisme, réalisme et nominalisme, acteur et structures, etc. En effet, cette rhétorique risque de noyer le dialogue dans le bavardage et de laisser les acteurs face à des chemins certes « se construisant en marchant », mais risquant de ne mener nulle part.

Enfin, dans la mesure où elle doit satisfaire à des exigences incompatibles et trouver des équilibres toujours précaires entre plusieurs critères de scientificité et d'évaluation, toute théorisation est condamnée à être para-doxale. Ceci ne fait que fragiliser davantage la situation des sciences sociales en général et de la discipline naissante que sont les sciences de gestion en particulier.

En se focalisant sur les débats techniques et en négligeant la réflexion épistémologique, philosophique et même ontologique, les sciences de gestion élaborent des construits voire des théories dont les fondements restent discutés.

⁴⁰Lemoigne, J L (1993), « Sur « l'incongruité épistémologique » des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, p123-136, Nov-Dec.

Repères paradigmatiques

Malgré les incertitudes qui entourent la théorie des paradigmes, certains auteurs regrettent l'éclatement des sciences de gestion qui conduit à un désaccord sur les concepts, les définitions et les hypothèses essentielles, alors que d'autres dénoncent leur enfermement paradigmatique qui fait qu'elles aient prématurément pris l'aspect d'une science « normale » dominée par le fonctionnalisme et le paradigme des systèmes. L'incertitude sur la définition des paradigmes nourrit la confusion sur le statut paradigmatique des sciences de gestion. De plus, plusieurs auteurs ont utilisé le terme paradigme pour qualifier des analyses élaborées à différents niveaux logiques:

- certains ont dégagé des paradigmes qui seraient une sorte de structure ou de philosophie du comportement collectif dans la société ou dans les organisations. Il s'agit de théories *du* social ou de l'organisationnel;

- d'autres ont dégagé des paradigmes en les présentant comme des ensembles de théories du comportement ou comme différentes conceptions du réel. Les paradigmes sont alors définis en référence à ce qui uni un ensemble de théories *sur* le social;

- d'autres définissent les paradigmes comme des méta-théories c'est à dire comme des ensembles de théories *sur la connaissance* du social;

- enfin, certains essayent de combiner les théories sur le social et les théories sur la connaissance du social et définissent, grâce à ces recoupements, des paradigmes.

Ce découpage des utilisations et des niveaux paradigmatiques soulève la question des relations entre ceux-ci mais aussi, et surtout, la question de la possibilité de communication, de la traduisabilité et de l'éventualité d'un accord sur les concepts, les définitions, les hypothèses et les pré-compréhensions, entre les tenants des différents paradigmes des quatre niveaux. C'est ce problème de traduction et de passage d'un paradigme à un autre que certains auteurs ont traité en analysant la notion d'incommensurabilité ou de commensurabilité des paradigmes.

Le problème de l'incommensurabilité se pose, notamment, pour les méta-théories. A ce niveau, on peut distinguer quatre stratégies ou quatre types de réponses ayant chacune ses propres forces et faiblesses (par rapport aux autres options):

- considérer que les paradigmes sont incommensurables: ceci se traduit par l'isolationnisme ou le développement parallèle de ceux-ci;

- opter pour un pluralisme paradigmatique qui consisterait soit à essayer d'établir des « ponts » en dégagant des concepts et des théories permettant de passer d'un paradigme à un autre, soit à affirmer que le recours à un paradigme donné est contingent et dépend de certaines conditions, soit, enfin, à montrer et à dégager des interactions entre paradigmes;

- tenter une intégration ou une synthèse paradigmatique qui se ferait soit en ayant recours à un paradigme déjà connu (le paradigme fonctionnaliste ou celui critique), soit en proposant des lignes directrices pour une éventuelle conciliation des différents paradigmes;

- déconstruire les dualités ou les notions fondamentales (notamment la notion même de paradigme) qui ont conduit à la définition des paradigmes.

Les débats sur la situation des sciences de gestion souffrent souvent des confusions concernant les différents niveaux paradigmatiques, les différentes stratégies susceptibles d'être mises en oeuvre pour faire face aux désaccords entre les tenants des différents paradigmes et, enfin, la confusion entre ce qui est et ce qui devrait être dans le champ de la recherche en gestion.

Les choix et les réponses que l'on peut apporter à ces différentes interrogations dépendront des conditions concrètes de la recherche et du profil du chercheur qui seront eux-mêmes fonction du paradigme ayant fondé leur analyse. La première condition pour que ce cercle ne soit pas vicieux est de prendre conscience de l'existence et des éléments de celui-ci.

Repères méthodologiques

Les problèmes épistémologiques et, par conséquent, paradigmatiques, renvoient à l'existence d'incertitudes au niveau méthodologique: au-delà de l'opposition entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives⁴¹, les sciences de gestion hésitent entre l'étude de l'individuel, du particulier - qui peut être le déviant -, et qui pourrait aboutir à une certaine forme de « consulting », et l'étude du général, du commun, du modélisable, qui, en se basant sur le développement de l'outil informatique, risque de conduire à ce que l'on se coupe des situations concrètes.

Dès lors, la préférence pour le diachronique ou le synchronique, pour le

⁴¹Le développement des outils informatiques et de calcul avantagent les méthodes quantitatives, alors que la « perte » et la « quête » du sens se situent dans la perspective des méthodes dites qualitatives.

qualitatif ou le quantitatif, ne peut être absolue: elle dépend du problème posé, du niveau de recherche, du contexte et des moyens de celle-ci, etc. Cette préférence ne doit pas négliger les limites inhérentes à chacune des approches ni les complémentarités essentielles entre elles. Dans le domaine des méthodologies, tout comme dans celui des théories, il semble bien qu'il n'y ait pas de place pour le « one best way ». Toute recherche est opportuniste et chaotique, ce n'est qu'à posteriori que l'ordre et la « pureté » méthodologiques interviennent.

L'une des sources les plus importantes des difficultés méthodologiques réside dans les problèmes de communication entre, d'une part, les chercheurs et, d'autre part, ceux-ci et les acteurs (vocabulaire et langage): à la diversité des acteurs, de leurs représentations, de leurs discours et de leurs ambitions, fait écho une diversité des figures et des « idéaux-types » de chercheurs⁴². Ce problème de la communication résulte essentiellement de la relation complexe, dialogique et dialectique (entraînant un certain « décalage ») entre savoirs et pratiques. Ce double « décalage », auquel toute recherche doit faire face, peut être représenté de la façon suivante (Wacheux, Ben Kahla, 1996)⁴³:

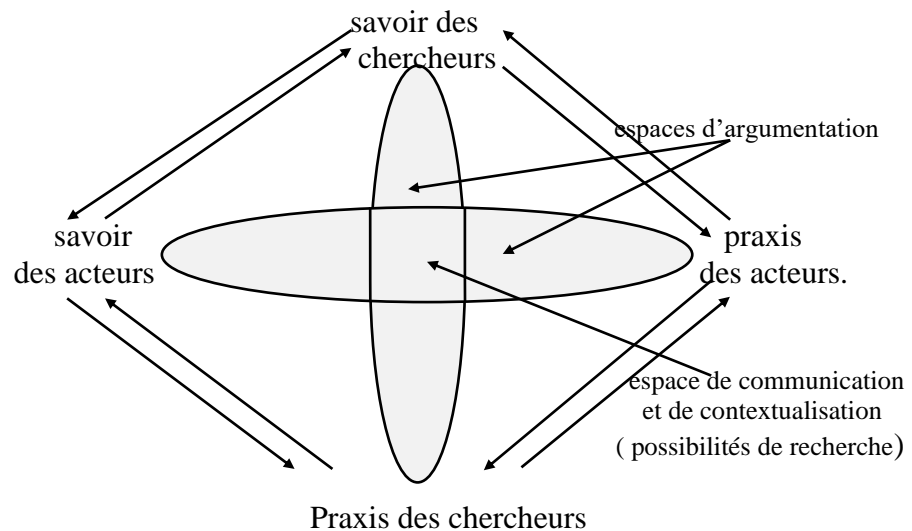


Figure 1: Les décalages entre savoirs et pratiques⁴⁴.

⁴²Nous retrouvons, ici, le problème de l'incommensurabilité des paradigmes.

⁴³Wacheux, F., et Ben Kahla, K (1996), « De l'organisation de la théorie à la théorie des organisations: vers un positivisme raisonné », actes de la journée « méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines », IAE de Lille.

⁴⁴Le recours à des ellipses pour la représentation des pôles des savoirs et des pratiques vise à mettre l'accent sur la continuité et les relations complexes, dialogiques et dialectiques qui s'établissent entre eux.

Il s'avère ainsi que plus les savoirs et les praxis sont « décalés » les uns par rapport aux autres, plus l'espace de communication, de contextualisation et donc de recherche est restreint. D'autre part, ce schéma montre que toute recherche, inductive ou déductive, risque, à moins de s'arrêter sur les possibilités et les fondements de sa propre contextualisation, d'être tautologique. Ce problème des tautologies renvoi lui-même à deux pôles, deux modes d'exposition des connaissances: le premier a pour modèle le formalisme du positivisme logique du cercle de Vienne, le second intègre la rhétorique, les analogies et les jeux de langage.

Repères didactiques⁴⁵.

Ces repères renvoient au problème suivant: peut-on (et comment) enseigner autre chose que des recettes de gestion?

Il nous semble qu'une réflexion didactique est nécessaire afin d'espérer résoudre ce problème et d'éviter les travers de la fausse expertise conférée par un diplôme.

Des questions telles que: quelle compétence développer? quelle connaissance transmettre?, comment la transmettre? Pourquoi la transmettre? Et à qui la transmettre, renvoient à des considérations épistémologiques, pédagogiques, politiques et éthiques et ouvrent des perspectives enchevêtrées débordant largement le cadre de notre travail. Nous ne ferons donc que soulever certaines interrogations sans vraiment apporter de réponses exhaustives.

Le problème didactique central est d'enseigner la réflexion qui suppose de pouvoir se défier de tout enseignement, de toute vérité acquise ailleurs que dans le

⁴⁵Pour Astolfi, J P et Develay, M (La didactique des sciences, P.U.F 1989, p6-9): « La recherche en didactique est une première étude critique théorique pour essayer de fonder des pratiques pédagogiques non pas sur la tradition de l'empirisme mais sur une approche rationnelle de ces questions.. toute suggestion didactique intègre..une réflexion épistémologique..une réflexion psychologique..et une réflexion pédagogique. La réflexion didactique permet ..de traduire en actes pédagogiques une intention éducative ».

contexte en question ou en cours. Là aussi, il n'y a pas de « one best way » et nous ne pouvons que relever l'importance d'un enseignement qui présente les contextes, les doutes et les enjeux qui ont accompagné, qui accompagnent et qui pourraient accompagner un savoir donné. Il faudrait rappeler que les interprétations et les explications d'un même phénomène sont ouverts, négociables et peuvent être multiples et montrer que les faits et les systèmes sont eux-mêmes ouverts, construits et changeants.

L'enseignement de la gestion apporte des concepts, des méthodes et des techniques. Il ne consiste ni à statuer la solution à tous les problèmes (idéologie), ni à apporter toutes les réponses à toutes les questions (bavardage). Il devrait véhiculer les méthodes permettant à l'apprenant d'organiser ses idées, d'en proposer de nouvelles et de trouver des solutions et des questionnements particuliers face à un problème particulier dans une situation particulière. Cet enseignement suppose et implique le développement des savoirs mais aussi et surtout des savoirs-faire et des savoirs-être. C'est l'intégration indispensable, difficile et féconde de ces trois types de savoirs (savoirs, savoirs-faire et savoirs être) qui fait la spécificité de la didactique en sciences de gestion.

Un autre aspect non moins important de la didactique en gestion concerne l'objectif de la formation, ou encore, le choix du profil et des compétences que l'on cherche à développer. Paquet et Gélénier (1991)⁴⁶ opposent la formation des décideurs à celle des analystes membres de la technostructure:

	Analystes	Décideurs
Caractéristiques cognitives.	- hémisphère gauche du cerveau, lieu de la logique, de l'explicite, du théorique et de l'analytique	- hémisphère droit, processus non logiques de création de savoirs, lieu de l'implicite, de l'expérimental, du synthétique, de l'intuition, de l'émotion.
Formation.	- universités de gestion	- écoles de gestion.
Types de modèles.	- procède du général, du théorique vers le particulier en ajoutant, quand c'est possible, soit de la précision soit de la simplicité.	- procède du particulier au général (chaque problème est unique), accent sur la précision et la simplicité.
Démarche de formation.	- appliquer des connaissances fondamentales à des situations concrètes. Orthodoxie méthodologique parfois au détriment du réalisme.	- formation autour d'exercices, études de cas. accent sur l'intuition, la simplicité au détriment parfois de la rigueur des méthodes.
Type de pensée.	- pensée linéaire	- pensée latérale (études de cas, techniques permettant de suspendre temporairement le

⁴⁶ Paquet, G et Gélénier, O (1991), *Le management en crise: pour une formation proche de l'action*, Economica, Paris.

		jugement)
Type de stratégies.	-stratégies déduites.	- stratégies émergentes (Mintzberg).

Tableau 2: Les métiers du gestionnaire.

Pour Paquet et Gélénier (1991), le nombre des exécutants a diminué sous les effets conjugués de la robotique, de l'automatisation des processus de travail, des capacités de traitement de l'information, de la sous-traitance et des différentes formes contractuelles visant la flexibilité des structures organisationnelles. Il s'ensuit une diminution des lignes hiérarchiques et une importance prise par les formes structurelles en réseau (diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et des intervalles de contrôle). Cette situation défavorise les compétences de la technostructure et aide à un retour en force des décideurs et à la formation à la « réflexion en action ».

En montrant l'importance des aspects intuitifs, synthétiques et non-logiques dans la formation des gestionnaires cette grille apporte un éclairage sur les compétences et les formations nécessaires tout en contextualisant celles-ci. Néanmoins, l'opposition absolue entre analystes et décideurs ne nous paraît pas tenable puisqu'une même personne peut, en fonction de la situation et de la période, revêtir l'un des deux rôles. De même, cette grille néglige le problème de la conciliation entre spécialisation et polyvalence dans la formation des gestionnaires: ce problème est d'autant plus difficile à traiter que le nombre des disciplines à enseigner ne fait qu'augmenter et que les théories et les connaissances jugées fondamentales à chacune de ces disciplines, ne font également que croître.

Le risque est qu'une application trop étroite de cette grille peut conduire à un cloisonnement des savoirs: aux dirigeants les savoirs-être; aux exécutants les savoirs-faire et aux experts les savoirs théoriques.

Repères éthiques.

On peut se demander, au vu du dédale des définitions de l'éthique et des confusions entre celle-ci et des notions proches⁴⁷, si on est en présence d'une notion

⁴⁷Ces définitions se basent souvent sur des distinctions par rapport à la morale ou à la déontologie. Celles-ci ne sont pas toujours consensuelles ni suffisamment explicites. C'est ainsi, par exemple, que pour J Russ (La pensée éthique contemporaine, p 5, PUF 1994) « éthique et morale renvoient à des contenus voisins, à l'idée de mœurs, de coutumes, de façon d'agir déterminées par l'usage. Néanmoins.. la première est plus théorique que la seconde, elle se veut davantage tournée vers une réflexion sur les fondements de cette dernière. L'éthique s'efforce de déconstruire les règles de conduite qui forment la

dicible ou s'il ne s'agit pas plutôt d'un élément de praxis et de relations non conceptualisables. Cette aporie, qui montre les limites d'une rationalisation forcée de l'éthique, nous invite à éviter deux extrêmes: soit prétendre que les sciences déterminent les comportements à choisir indépendamment de tout jugement moral ou éthique (attitude technocratique); soit considérer qu'il existe des normes éthiques données une fois pour toutes, qui découlent d'une série d'idées éternelles offertes par une instance non moins éternelle et qui résoudraient toutes les questions (attitude idéaliste). Cette double contrainte se traduit par l'analyse des conditions d'une éthique appliquée et historique.

La méthodologie dite « positive » a eu pour effet non seulement d'exclure la réflexion éthique des sciences sociales en évitant toute analyse normative, mais aussi de passer sous silence toutes sortes de considérations éthiques complexes qui influent sur le comportement humain.

Selon Fourez (1988)⁴⁸, une réflexion éthique particulière commence au moment où certains sont frappés par la souffrance et des cris de souffrance d'une altérité. Le culte de la performance, entretenu par les experts et nourrit par les recettes de l'excellence, ne peut évacuer les « ratés » et les « malaises » liés à la gestion des entreprises (chômage, pollution, stress, dépressions, frustrations, exploitation, etc.)⁴⁹ ni, surtout, les peurs engendrées par ces ratés et ces malaises: le problème n'est plus tellement l'exploitation des uns par les autres, mais la peur de ne pas être exploité.

Les entreprises sont productrices de souffrances et de peurs liées à ces souffrances: peur de perdre son emploi; de ne pas être « à la hauteur »; de « perdre son temps »; de ne pas pouvoir consommer; d'avoir peur ou de ne pas savoir « gérer son stress » et de sombrer dans la dépression. Il s'agit, en quelque sorte, de la peur de ne pas

morale, les jugements de bien et de mal qui se rassemblent au sein de cette dernière. Que désigne l'éthique? Non point une morale, à savoir un ensemble de règles propres à une culture, mais une « métamoralité », une doctrine se situant au-delà de la morale, une théorie raisonnée sur le bien et le mal, les valeurs et les jugements moraux. En somme, l'éthique déconstruit les règles de conduite, elle en défait les structures et en démonte l'édification, pour s'efforcer de descendre jusqu'aux fondements cachés de l'obligation. A la différence de la morale elle se veut donc déconstructrice et fondatrice, énonciatrice de principes ou de fondements ultimes. Par sa dimension plus théorique, par sa volonté de remonter à la source, l'éthique se distingue de la morale et détient une primauté par rapport à cette dernière. Elle concerne la théorie et la fondation, les bases mêmes des prescriptions ou jugements moraux. ».

Selon J Rojot (Déontologie et gestion des ressources humaines, p 118, dans H de la Bruslerie coordinateur, *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, economica, 1992) « la morale, science du bien et du mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement, qui s'exprime dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement: la déontologie. ».

⁴⁸Fourez, G (1988), *La construction des sciences*, De Boeck Université, Belgique

⁴⁹Au Japon, on a inventé le terme *karoshi* pour désigner une mort subite expliquée par l'excès de travail.

être assez utile et de ne pas répondre aux standards de production et de consommation de cette grande « machine » productrice de nos peurs. Ceux qui resteront en dehors de cette « machine », qui n'auront pas leur place dans les différents systèmes de gestion, seront les perdants, ceux dont l'action sera réduite à l'infraction et dont le désarroi nourrira l'excitation des gagnants, leur hypocrite compassion ou leur haine inquiète de savoir à qui sera le tour.

Face à ces souffrances, l'expert se réfugiera derrière les mythes de l'objectivité et de la neutralité ou, alternativement, invoquera l'alibi de la complexité. Il ne dénonce ni les malaises ni l'exploitation: il se demande « comment se fait-il que cela marche? », « comment peut-on améliorer le système? ». Les solutions / recettes seront alors à la mode, conformes à l'air du temps. Cela sera les systèmes d'information qui créeront des réalités virtuelles dans des entreprises d'un nouveau type et instaureront une transparence qui permettra de voir partout, au travers des individus, mais non dans les individus. Cela sera aussi le « business ethics », cette nouvelle ruse subtile de l'idéologie productiviste, en passe de devenir « la » nouvelle recette miracle à enseigner dans toutes les écoles de gestion qui se respectent, qui mobilisera des responsables et des consultants en éthique⁵⁰ et videra la réflexion critique de sa substance en la noyant dans le formalisme et le moralisme béat permettant de se donner une bonne conscience, de se gratifier et de s'applaudir.

La gestion doit éviter d'être un discours justificateur, dogmatique et mystificateur, croyant faire le bonheur des salariés malgré-eux. Pour cela, elle se doit de renouer avec deux traditions de la pensée: celle humaniste et celle critique.

Il est paradoxal de constater que des notions telles que justice, bien-être, utilité, responsabilité, égalité et équité soient absentes de la réflexion des gestionnaires⁵¹ et que ceux-ci, en continuant à dissocier les moyens des fins, en viennent à l'instrumentalisation de l'éthique.

⁵⁰Pour J Rojot (1992), les « Business ethics » ont pour objectifs de motiver les salariés qui n'acceptent plus les formes traditionnelles de l'autorité, de coordonner leurs actions, de faire face à l'imprévisibilité des emplois et d'élaborer un projet commun qui prenne en compte les aspirations de tous les salariés et s'incarne dans la déontologie des dirigeants. Leurs inconvénients seraient que la rentabilité des « business ethics » n'a pas été prouvée, que la coopération est toujours conflictuelle, qu'il n'y a pas de coïncidence totale entre l'entreprise et les salariés et que leur portée est limitée puisque soit ils se placent à un niveau de généralité trop élevé soit ils correspondent à un instrument de manipulation.

⁵¹Des disciplines proches telles que la sociologie et l'économie n'hésitent plus à porter un regard attentif à ces notions.

L'intégration de la réflexion éthique dans les sciences de gestion nous semble imposer une conception de celles-ci qui ne les limite plus à être des sciences de l'action mais également les produits et les conditions d'une communication et d'un débat ouverts et réels, situés dans un contexte idéologique, politique et économique négocié, et refondateurs de la notion de performance des organisations.

L'action et la communication, objets et projets des sciences de gestion, devront être contextualisées. Et, afin que les valeurs personnelles du chercheur ne biaisent pas la conduite ou l'interprétation de sa recherche, encore faut-il que celui-ci développe une réflexion critique sur les conditions de constitution de sa propre pensée. La conception technocratique commence alors à céder le pas à une conception critique de la connaissance appliquée.

Conclusion.

La confiscation du savoir par les experts porte atteinte au développement de notre discipline et fera en sorte que les dirigeants seront les victimes et non pas les simples agents d'une rationalité réductrice. La réhabilitation des images de l'intellectuel, du politique et du philosophe, en plus de celle de l'expert, ne sera possible que s'il y a « démocratisation » du savoir et de la connaissance en gestion. Celle-ci implique moins une banalisation des compétences des uns ou des autres, qu'une ouverture des concepts de la connaissance, du champ de celle-ci et une humilité réflexive face à la complexité du réel et des organisations.

Changer les représentations, les significations et les règles qui gouvernent le champ de l'enseignement et de la recherche en gestion, revient à modifier les règles de formation des règles, les méta-règles, qui devront être rendu explicites. Notre travail a justement essayé de relever ces méta-règles (les mythes, les habitus, les archétypes et les repères à prendre en compte) afin de montrer en quoi la fonction sociale de l'expert est une fiction sociale.

Nous sommes conscients des raccourcis et des simplifications que nous avons nous même dû opérer. Mais notre objectif n'est que d'entamer et d'appeler à **un vrai**

débat, c'est à dire de provoquer la réaction de ceux qui se considèrent comme experts
autrement que par des recettes._