



**HAL**  
open science

# L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ?

Éric Godelier

► **To cite this version:**

Éric Godelier. L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ?. Sciences de l'Homme et Société. UVSQ, 1998. tel-04527535

**HAL Id: tel-04527535**

**<https://hal.science/tel-04527535>**

Submitted on 2 Apr 2024

**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.

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES - SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES  
(UVSQ)

**L'HISTOIRE D'ENTREPRISE ET LES SCIENCES DE GESTION :  
OBJETS DE CONTROVERSE OU OBJETS DE POLÉMIQUES ?**

**SYNTHÈSE DES TRAVAUX**  
en vue de l'obtention de  
**L'HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES**  
SECTION : 06  
(SCIENCES DE GESTION)

**Éric GODELIER**  
Maître de Conférences  
Université Paris VIII (Section 06)

**Directeur de recherche :**

M. José Allouche, Professeur à l'Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines

**Rapporteurs :**

M. Pierre Louart, Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse I

M. Bernard de Montmorillon, Professeur à l'Université Paris IX-Dauphine

M. Maurice Thévenet, Professeur à l'Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines et à l'ESSEC

**Suffragants :**

M. Gérard Hirigoyen, Professeur à l'Université Bordeaux I

M. Jacques Rojot, Professeur à l'Université Paris I

M. Pierre Spitéri, Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse I.

**L'HISTOIRE D'ENTREPRISE ET LES SCIENCES DE GESTION : OBJETS DE  
CONTROVERSES OU OBJETS DE POLÉMIQUES ?**

*Une controverse scientifique oppose des individus qui parlent le même langage et partagent le même système de normes, alors qu'une polémique oppose des individus dont les critères de jugement relèvent d'univers qui sont étrangers l'un à l'autre.<sup>1</sup>*

<b>I L'HISTOIRE D'ENTREPRISE ET LES SCIENCES DE GESTION : OBJETS DE CONTROVERSES OU OBJETS DE POLÉMIQUES ?.....</b>	<b>3</b>
<b>II TRAVAUX.....</b>	<b>70</b>
<b>II-1 : LISTE DES TRAVAUX .....</b>	<b>70</b>
<b>II-2 : TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES TRAVAUX (8 fiches).....</b>	<b>73</b>
<b>III CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>89</b>

---

<sup>1</sup> G. Noiriel, *Sur la "crise" de l'histoire*, Paris, Belin, coll. "Socio-histoire", 1997, p. 43.

À Corinne

**IL'HISTOIRE D'ENTREPRISE ET LES SCIENCES DE GESTION : OBJETS  
DE CONTROVERSES OU OBJETS DE POLEMQUES ?**

**INTRODUCTION..... 5**

**I HISTOIRE ET SCIENCES DE GESTION : DES  
PERSPECTIVES ET DES MÉTHODES INCONCILIABLES? ..... 8**

1-1 : Deux disciplines aux évolutions contrastées ..... 8

    1-1-1 : Des contacts ponctuels mais sans suite ..... 8

    1-1-2 : Lorsque le monde réel pousse à des  
    rapprochements qui restent souvent ambigus ..... 9

    1-1-3 : Des axes de collaboration souvent évoqués mais  
    peu explorés ..... 10

1-2 : Les raisons d'un malentendu..... 11

    1-2-1 : Chacun son objet ..... 11

    1-2-2 : Chacun sa méthode et sa visée ..... 12

    1-2-3 : Chacun ses résultats ..... 14

1-3 : Les tensions de l'histoire de l'entreprise et des pratiques de  
gestion, ou l'impossible conciliation entre deux approches  
épistémologiques et méthodologiques ?..... 18

    1-3-1 : La difficulté à refermer l'objet ou comment  
    concilier les approches microcentrées et macrocentrées ?..... 18

    1-3-2: Le difficile choix des références théoriques ou la  
    question de l'autonomie des modèles par rapport aux  
    paradigmes théoriques qui les sous-tendent et aux  
    disciplines qui les portent..... 21

    1-3-3 : Des difficultés méthodologiques : partir des faits  
    ou partir des hypothèses théoriques ? ..... 23

**II) LA CONSTRUCTION D'OBJETS ET DE MÉTHODES  
INTERMÉDIAIRES : L'ENTREPRISE, UNE INSTITUTION  
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE QUI PEUT ÊTRE ÉTUDIÉE À  
L'AIDE D'UNE DÉMARCHE CONSTRUCTIVISTE ET D'UNE  
FORME DE RECHERCHE CLINIQUE..... 26**

2-1 : Le choix d'un cadre conceptuel transversal : l'entreprise en  
tant qu'institution..... 26

    2-1-1 : Une affirmation de départ : l'entreprise comme  
    institution économique, sociale et politique..... 26

    2-1-2 : L'entreprise, une institution spécifique ? ..... 28

2-1-3 : La question des origines historiques et du rattachement scientifique de la notion d'entreprise-institution .....	29
2-2 : Le nécessaire recours à l'histoire dans l'analyse de la stratégie, de la GRH et du changement dans les organisations .....	30
2-2-1 : Les limites des découpages fonctionnels et disciplinaires habituels concernant la stratégie et la GRH.....	30
2-2-2 : L'historicité et la spécificité des objets étudiés : à la recherche des idéaux-types.....	31
2-2-3 : Permettre la comparaison des situations de gestion et des représentations des acteurs.....	32
2-3 : Un dialogue privilégié mais non exclusif avec certaines familles des sciences de gestion .....	33
2-3-1 : Le choix d'un cadre constructiviste à mi-chemin de l'histoire et de la gestion .....	33
2-3-2 : Le choix du cadre de la recherche clinique : faire prendre conscience aux acteurs de l'importance de la durée dans la constitution de nouvelles pratiques et l'utilisation de nouveaux outils de gestion .....	37
2-3-3 : L'histoire, un outil de compréhension des contextes d'intervention du chercheur dans l'entreprise .....	39

### **III) DES FAITS AUX THÉORIES : POSSIBILITÉS ET LIMITES DE LA GÉNÉRALISATION D'UNE HISTOIRE D'ENTREPRISE..... 41**

3-1 : La scientificité en histoire : méthode, intrigue, comparaison et reconnaissance par les pairs .....	41
3-1-1 : L'histoire, une science sans méthode ?.....	41
3-1-2 : L'histoire, une science sans prétention théorique et capacité de généralisation ?.....	42
3-1-3 : La scientificité en histoire : une question de communauté ? .....	43
3-2 : La scientificité des sciences de gestion : entre uniformité et variété ? .....	45
3-2-1 : Quelles méthodes au service de quels critères scientifiques ? Savoir scientifique et savoir pratique dans les sciences de gestion .....	46
3-2-2 : Science théorique ou science instrumentale ?.....	47
3-2-3 : Chercheurs et praticiens : des relations complexes.....	49
3-3 : Des résultats de l'histoire pour les sciences de gestion.....	53

3-3-1 : Apports et résultats conceptuels et théoriques .....	54
3-3-2 : Champs nouveaux .....	59
3-3-3 : Des résultats méthodologiques et épistémologiques .....	61

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>67</b>
------------------------	-----------

## INTRODUCTION

Jean Piaget dans ses travaux sur les structures de la pensée a montré combien la connaissance et la réflexion ne pouvaient se contenter d'une simple accumulation d'idées, mais reposaient de façon au moins aussi importante sur leur recombinaison périodique, qu'elle soit consciente ou non<sup>2</sup>. Loin de proposer une simple archéologie d'un savoir figé, l'introspection qui débute ici vise non seulement à remettre un peu d'ordre dans un atelier de chercheur mais à rouvrir certaines pistes à peine ébauchées ou encore à en clore d'autres qui, pour l'instant, semblent avoir produit l'essentiel de leur fruits.

Ce premier bilan n'est pas sans danger car il présente le risque d'une idéalisation voire d'une dérive hagiographique a posteriori. Or tout n'a pas été aussi linéaire ou prévu que le récit ou l'écriture peuvent le laisser croire. Notre itinéraire s'est nourri du hasard, de coups de théâtre, d'angoisses et d'espoirs, de blocages et de brusques accélérations. L'exercice proposé a le mérite de redonner de la cohérence à une évolution intellectuelle dont les éléments, souvent pensés a priori, ont eu la fâcheuse tendance à entraîner leur auteur là où il ne pensait pas toujours aller. Il permet de retracer les conditions et les raisons qui ont guidé certains ancrages théoriques et disciplinaires. Ceux-ci s'inscrivent dans l'évolution du champ scientifique, de ses centres d'intérêts, de ses polémiques ou des ses interrogations. Ils sont influencés par les contacts noués au sein de la communauté des chercheurs. Individu et collectivité se construisent l'un l'autre. L'itinéraire personnel doit donc être replacé au sein du travail collectif, au sein de l'évolution des disciplines scientifiques, et de leur légitimation institutionnelle.

Le choix d'une démarche résolument pluridisciplinaire - histoire et sciences de gestion -, outre les difficultés classiques liées à tout processus de recherche (construction d'un objet, conduite de l'étude, validation de ses résultats), engendre un obstacle particulièrement ardu : le rattachement disciplinaire du chercheur. Chaque discipline construit ses références théoriques et épistémologiques, des méthodologies cohérentes avec son objet. Chacune valide ce qu'elle considère comme étant la bonne manière de faire de la recherche. Chacune adopte certains styles de présentation - y compris au sens littéraire du terme - de ses hypothèses, de l'organisation et de la logique du raisonnement. Interrogations et angoisses de tout instant, ces zones de tensions et de coopérations se retrouvent dans la recherche au jour le jour. Celle-ci doit être menée "en conscience" afin de permettre au chercheur de séparer ce qu'il doit résoudre immédiatement de ce qu'il peut reporter à plus tard dans le cadre d'une réflexion

---

<sup>2</sup>J. Piaget, *Le structuralisme*, Paris, PUF, Coll. "Que sais-je ?", 1987 (rééd.), p. 63 et suivantes.



théorique sur les rapports généraux qu'entretiennent l'histoire et les sciences de gestion. C'est bien ici la question des frontières et de l'éventuelle existence d'un domaine et de méthodes spécifiques aux sciences de gestion qui se trouve implicitement posée. À l'intérieur même des sciences de gestion, cela suppose aussi de s'interroger sur les relations qu'entretiennent les différents domaines (marketing, finance, comptabilité, GRH, stratégie ...), sur les rapports entre la théorie et la pratique ou encore les chercheurs, les consultants et les praticiens qui tous interviennent dans le champ.

En 1988, la *Revue française de gestion* dressait un bilan des relations entre l'histoire et la gestion : il était maigre voire critique mais plein d'espoirs<sup>3</sup>. Les gestionnaires critiquaient la concentration excessive de l'histoire sur les grandes entreprises et les industries de la première et de la seconde industrialisations, les trous dans sa couverture des objets étudiés, l'insuffisance de ses recherches sur les petites et moyennes entreprises ou le secteur tertiaire, son absence apparente de théorie, sans parler d'une méthodologie essentiellement orientée vers des études monographiques. Les historiens n'étaient pas en reste. À leur tour, ils ne manquaient pas de souligner que les sciences de gestion péchaient par des insuffisances dans la qualité de la preuve, une théorisation et une abstraction parfois trop rapides et abusives, des traces de positivisme toujours suspectes... La rupture semblait consommée et définitive. Pourtant, déjà, de nombreux points de rencontre paraissaient possibles : la nécessité d'étayer les théories de la gestion grâce aux recherches historiques, la possibilité de construire une pédagogie autour d'études de cas à partir de monographies historiques, le besoins des chercheurs en gestion ou des praticiens de remettre en perspective leurs études et leurs actions. Tout cela militait alors pour que la gestion recourt de façon plus poussée à l'histoire. Il faut donc rappeler les principaux éléments de controverse afin d'expliquer leurs conséquences sur la construction et la conduite d'une recherche interdisciplinaire.

Que peut-on dire en 1998 ? L'impressionnante accumulation de travaux historiques depuis 10 ans<sup>4</sup> a permis de répondre partiellement aux critiques adressées par les sciences de gestion. Les progrès accomplis sont réels mais un bilan purement quantitatif est insuffisant. Certains des problèmes épistémologiques et méthodologiques évoqués plus haut ont pu être partiellement ou totalement résolus grâce aux recherches de terrain mais aussi aux débats théoriques et doivent être présentés. Ils ouvrent des perspectives pour une meilleure reconnaissance réciproque entre histoire et sciences de gestion et un raffermissement des liens qu'elles sont susceptibles de tisser à l'avenir. Il paraît nécessaire de construire des objets intermédiaires mais aussi de développer d'une

---

<sup>3</sup>Numéro spécial : "Les racines de l'entreprise", *Revue française de gestion*, n°70, septembre-octobre 1988.

<sup>4</sup>A. Beltran, J.-P. Daviet, M. Ruffat, "L'histoire d'entreprise en France. Essai bibliographique", *Les Cahiers de l'IHTP*, n°30, juin 1995.

véritable préoccupation historique au sein de la communauté des chercheurs et des praticiens de gestion. Ceci suppose de revenir sur les critères de scientificité jugés légitime par chacune des deux disciplines. Si des différences existent, elles ne paraissent pas insurmontables.

La recherche historique paraît donc pouvoir contribuer dans de nombreux domaines aux travaux menés par les sciences de gestion : la stratégie, la gestion des ressources humaines, ou la question du changement organisationnel. Elle ouvre aussi de nouvelles perspectives de recherches en gestion mais peut à l'inverse bénéficier de cadres conceptuels proposés par la gestion ou de recherches sur le présent menées par celle-ci. Enfin, les possibilités offertes par l'histoire aux méthodes de recherche en gestion sont nombreuses. C'est bien un va-et-vient conceptuel et méthodologique qui est ici suggéré. Dans ce cadre, le premier domaine de coopération, et non des moindres, c'est la construction d'une histoire des sciences de gestion et de leur enseignement<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>P. Spitéri et J.-C. Gazzaniga (dir.), *Enseignements et recherche en gestion. Évolution et perspectives*, Toulouse, Presses de l'USST, 1996.

## **I HISTOIRE ET SCIENCES DE GESTION : DES PERSPECTIVES ET DES MÉTHODES INCONCILIABLES ?**

En s'inspirant d'une célèbre comparaison entre l'économie et l'histoire<sup>6</sup>, on peut analyser les relations complexes qu'entretiennent l'histoire et les sciences de gestion. Une compréhension précise suppose un bref retour sur l'évolution récente des deux disciplines et par voie de conséquence de leurs relations. Celle-ci montre que par le passé, l'histoire et la gestion ont déjà été en contact sans pour autant développer plus avant leur collaboration. Ceci semble provenir d'un malentendu qui s'alimente de multiples sources. Il rend très difficile le travail du chercheur qui tente de concilier les sciences de gestion et l'histoire dans ses travaux.

### **1-1 : Deux disciplines aux évolutions contrastées**

Entre gestionnaires et historiens, des différences fondamentales de démarches semblent nourrir une incompréhension mutuelle quand ce n'est pas une certaine méfiance. Tout cela a évolué au gré des contextes économiques et intellectuels, mais aussi des stratégies de construction élaborées par les membres des deux disciplines.

#### **1-1-1 : Des contacts ponctuels mais sans suite**

En dehors de quelques contacts durant les années 1960 - en particulier l'immense succès en gestion des travaux de l'historien américain Alfred Chandler - , les sciences de gestion ont dans l'ensemble peu poussé leur utilisation de l'outil historique. On a pu constater au cours du temps une sophistication de plus en plus grande des hypothèses de recherche et une tendance croissante à la modélisation. La quantification des hypothèses, des relations de causalité et des résultats en constitue ici un des exemples les plus courants. L'objectif est légitime : il vise à renforcer les fondements théoriques d'une discipline en plein développement. De son côté, l'histoire s'est longtemps désintéressée de l'entreprise, de l'organisation ou des pratiques de gestion en tant qu'objets d'étude dignes d'intérêt. La théorie n'est pas ici un objectif immédiat mais une perspective ultime. La construction d'un corpus de connaissances explicatif s'appuie dans un premier temps sur de multiples études de terrain. À terme, un cadre théorique unifié doit permettre de révéler les régularités et des ruptures. En dehors des notables

---

<sup>6</sup> R. Boyer, "Économie et histoire : vers de nouvelles alliances ?", *Annales ESC*, novembre-décembre 1989, n°6, pp. 1397-1426.

exceptions de Alfred Chandler aux États-Unis et en France de Jean Bouvier<sup>7</sup> et Bertrand Gille qui se sont penchés dès la fin des années 1950 sur les entreprises bancaires, ou encore Claude Folhen sur le textile peu de recherches historiques ont trouvé un écho durable dans les sciences de gestion. Dans les deux disciplines, les années 1970 et 1980 ont bousculé cette méfiance réciproque.

### **1-1-2 : Lorsque le monde réel pousse à des rapprochements qui restent souvent ambigus**

La crise économique et les restructurations internes et externes qui l'ont accompagnée ont interrogé les hypothèses et les résultats des théories de gestion. Les chercheurs et les praticiens ont souvent dû remettre en perspective leurs théories et leurs pratiques de gestion. Ils ont adopté deux stratégies différentes.

La première a consisté à renforcer les aspects théoriques de la gestion, jugés insuffisants pour expliquer les évolutions réelles des entreprises. Dans ce cas, le recours à l'histoire - ou parfois à d'autres sciences sociales - a permis de fournir des éléments destinés à valider les théories. L'histoire est conçue ici comme une discipline auxiliaire des sciences de gestion. Pour être acceptée et progresser, elle doit assimiler les résultats théoriques les plus récents des sciences de gestion et se construire autour de leurs controverses.

Une seconde stratégie partait du constat que les problèmes théoriques des sciences de gestion provenaient d'un décalage entre les prévisions et les applications observables. Il y avait donc une forme d'inadéquation des problématiques et des méthodes utilisées par rapport aux évolutions de l'environnement. Il devenait alors nécessaire de construire de nouveaux outils d'analyse, en particulier pour comprendre la variabilité dans le temps et dans l'espace des phénomènes de gestion, autrement dit leur historicité. Un nouveau postulat pouvait être élaboré : l'analyse des phénomènes de gestion devait être articulée à celle des champs de l'économique, du social, du politique, et du technique. Des échanges avec d'autres disciplines devaient être alors envisagés. Bien évidemment, les sciences de gestion plus récemment arrivées dans le paysage des sciences sociales ont d'abord emprunté à leurs prestigieuses aînées pour construire les bases d'un corpus qui lui soit propre. Tour à tour sollicitées l'économie, la sociologie, la psychologie et d'autres ont fourni des méthodes, des concepts voire des théories. Pourtant en même temps qu'elles recevaient leurs galons de discipline, les sciences de gestion ont vu récemment leur influence s'affirmer sur d'autres sciences sociales<sup>8</sup>. On

---

<sup>7</sup>J. Bouvier, "Aux origines du Crédit Lyonnais : le milieu économique et financier lyonnais au début des années 1860", *Histoire des entreprises*, n°6, novembre 1960.

<sup>8</sup>Voir à ce propos le numéro spécial de la *Revue française de gestion* : "L'écho de la gestion dans les autres disciplines", n°96, novembre-décembre 1993.

peut ici en citer quelques exemples significatifs. Le renouveau de l'intérêt que l'économie porte aux entreprises et plus généralement aux organisations - au point de développer une nouvelle économie des organisations - , s'il résulte de son ancienne incapacité à prendre en compte leur fonctionnement interne, trouve sans nul doute son origine dans les résultats des sciences de gestion. Le phénomène existe ailleurs. Comme le fait remarquer Gilbert de Terssac, l'accent mis par la gestion sur l'étude des acteurs dans des situations de travail ou sur le rôle des règles dans le comportement individuel et collectif des individus a sans nul doute contribué à renouveler une partie de la sociologie, en particulier du travail<sup>9</sup>. Dans la démographie, les informations contenues dans les dossiers et bases de données, à l'origine outils de gestion des ressources humaines, ont permis de nourrir les réflexions des chercheurs. Citons aussi en passant la théorie des réseaux et ses retombées sur la géographie, ou les interrogations suscitées en droit par l'apparition et l'analyse de nouvelles formes d'organisations<sup>10</sup>. Une telle stratégie d'échanges et de fertilisations croisées milite pour l'élaboration par le gestionnaire d'une problématique générale qui rejette un réductionnisme ou un technicisme trop poussés dans l'explication des phénomènes mais au contraire les englobe le plus possible. Dans un tel cadre, l'histoire et les sciences de gestion sont placées sur le même plan. Elles doivent confronter leurs approches afin de faire émerger des méthodes et des objets de recherche communs et de permettre une meilleure intégration de leurs démarches respectives. Par exemple, le maintien sur le long terme de particularismes locaux, régionaux ou nationaux dans les formes d'entreprises ou les méthodes de gestion doit pousser les gestionnaires à solliciter les historiens pour analyser les phénomènes de mémoire (individuelle ou collective), de retard, de réversibilité ou d'irréversibilité. Dans ce cadre, plusieurs types de collaborations étroites entre sciences de gestion et histoire peuvent être envisagées, elles restent encore le plus souvent des pistes à explorer.

### **1-1-3 : Des axes de collaboration souvent évoqués mais peu explorés**

Traditionnellement, on distingue trois modalités de rapprochement entre champs de recherche ou disciplines scientifiques : la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité. L'approche pluridisciplinaire existe dès lors qu'un recouvrement de problématiques et des objets communs sont présents, mais que chaque discipline conserve son système d'explication. On peut évoquer ici la question des techniques et de la technologie qui constituent autant de point de rencontre entre l'histoire des techniques et les recherches en management de la technologie. L'approche

---

<sup>9</sup>"Organisation du travail et sociologie", *Revue française de gestion* : "L'écho ...", *op. cit.*, p. 90 et s.

<sup>10</sup>Pour tous ces points se reporter à la *Revue française de gestion* : "L'écho ...", *op. cit.*

interdisciplinaire<sup>11</sup> se construit autour du passage des résultats, des concepts et des théories d'une discipline à l'autre. Citons par exemple l'influence de Oliver Williamson sur les travaux d'Alfred Chandler et sur la gestion. Une telle collaboration permet par exemple à l'histoire de donner de l'épaisseur aux mécanismes décrits par la théorie, qu'elle soit économique ou relevant des sciences de gestion. Souvent en effet, les théories de gestion contemporaines expliquent à la fois le passé et le présent, écrasant du même coup les distinctions passé/présent ou théorie/histoire. La théorie est alors conçue comme un noyau dur ahistorique et acontextuel, les faits servant d'exemples concrets et évoluant selon l'époque et le contexte. Enfin, l'approche transdisciplinaire est beaucoup plus ambitieuse et exigeante que les deux précédentes. Dans ce cas, l'élaboration des connaissances transcende les frontières disciplinaires traditionnelles, voire les remet plus ou moins ouvertement en cause. Elle peut prendre plusieurs formes. R. Boyer distingue la trans-spécificité et la transcausalité. La première existe lorsqu'un même concept transversal peut être étudié par des disciplines qui conservent leur propre objet. Par exemple, la rationalité intéresse à la fois la science économique, la gestion, l'histoire ou les sciences politiques. La seconde, la transcausalité, apparaît lorsqu'une cause mise en évidence par une discipline conditionne certains phénomènes ou résultat d'une autre. Par exemple chez Joseph Schumpeter, l'innovation technologique détermine les cycles économiques ou les changements de stratégie dans les entreprises.

On peut constater que les relations entre l'histoire et la gestion, si elles atteignent parfois l'interdisciplinarité, sont encore bien loin des deux dernières approches, faisant persister une méfiance ou une vision "utilitariste" - la première stratégie évoquée plus haut - de l'histoire aux yeux des gestionnaires. Si le contexte explique sans doute certains aspects de la timidité des relations entre l'histoire des entreprises et les sciences de gestion, l'existence de différences de fond ne peut que contribuer à nourrir les incompréhension ou les polémiques. Elles méritent d'être précisées afin d'éclairer par la suite les difficultés que rencontre le chercheur lorsqu'il tente de construire et d'analyser une entreprise en se plaçant au croisement des deux disciplines.

## **1-2 : Les raisons d'un malentendu**

Chacune issue d'époques, de lieux, et de traditions universitaires différentes, l'histoire et les sciences de gestion ont progressivement affirmé leurs spécificités au cours d'une longue ascension vers la reconnaissance institutionnelle et scientifique. L'histoire des entreprises et des pratiques de gestion, à l'intersection des deux, s'inscrit dans cette dynamique ; elle est modelée par ces débats.

---

<sup>11</sup>F. Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica, 1996.

### **1-2-1 : Chacun son objet**

Longtemps, l'histoire n'a accordé que peu d'attention à l'étude des décisions et des institutions, et plus particulièrement de l'entreprise<sup>12</sup>. Lorsqu'elle s'en est préoccupée, c'était avant tout pour replacer les entreprises au sein de l'histoire économique globale. La constitution des secteurs, des branches, de certaines entreprises, voire exceptionnellement de leurs structures n'était analysée que si cela permettait de comprendre la constitution et le fonctionnement des économies nationales ou mondiale<sup>13</sup>. De ce point de vue, il faut attendre l'arrivée de l'évolution récente de l'École *des Annales* dans les années 1970 et 1980 pour que les historiens français commencent à délaisser l'histoire globale pour se pencher sur cette institution particulière qu'est l'entreprise<sup>14</sup>.

La gestion, elle, affirme depuis toujours sa double vocation technique et scientifique. Son objet, c'est l'étude des situations de gestion<sup>15</sup>, ce qui l'amène à se pencher sur le savoir-faire pratique des acteurs et plus généralement sur le fonctionnement des organisations. "Le gestionnaire se veut efficace, pratique, concret. L'histoire lui apparaît comme un exercice académique ayant peu de rapports avec l'action qu'il doit mener"<sup>16</sup>. Quant à la connaissance scientifique, elle doit être conçue sur le modèle de l'invention en rupture vis-à-vis des théories passées. Praticiens et chercheurs s'intéressent donc essentiellement au présent ou à l'avenir, pas au passé.

On comprend dès lors que chaque discipline ne juge pas toujours dignes d'intérêt les méthodes et les objets choisis par l'autre.

### **1-2-2 : Chacun sa méthode et sa visée**

L'histoire et les sciences de gestion utilisent des procédés de recherche adaptés à leur visée scientifique. Elles jugent souvent que ceux du camp opposé ne sont pas transférables à leur propre discipline.

L'histoire reste encore majoritairement orientée vers la recherche fondamentale. Elle se méfie pourtant des formes d'abstraction qui visent une généralisation trop rapide des résultats car elle s'est construite en partie dans le rejet des généralités exprimées par

---

<sup>12</sup>P. Fridenson, "Les organisations, un nouvel objet", *Annales ESC*, novembre-décembre 1989, pp. 1461-1477.

<sup>13</sup>L. Marmonier et R.-A. Thiétart, "L'histoire, un outil pour la gestion ?", *Revue française de gestion*, n°70, septembre-octobre 1988, pp. 162-171, p. 167.

<sup>14</sup>G. Bourdét et H. Martin, *Les écoles historiques*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. "Points", 1983, pp. 171-226.

<sup>15</sup>J. Girin, "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp. 141-182.

<sup>16</sup>J.-M. Doublet et P. Fridenson, "L'histoire et la gestion : un pari", *Revue française de gestion*, n°70, septembre-octobre 1988, pp. 1-3.

les philosophes sur l'histoire, sur sa place et son "sens"<sup>17</sup>. Elle cherche plutôt à donner du sens à un objet empirique en le replaçant dans le contexte d'une société et d'une époque. Son dessein consiste donc à révéler l'histoire cachée et les événements qui la fondent afin d'élaborer progressivement une explication, qui reste toujours temporaire. Le croisement et le recoupement de multiples sources, de problématiques et de champs explicatifs empruntés à plusieurs domaines scientifiques sont ici non seulement justifiés, mais recommandés. Tour à tour, archives privées et publiques, sources publiées ou non, entretiens mais aussi statistiques ou données quantitatives sont soumis à la question, comparés et croisés. L'historien est passionné jusqu'à l'obsession par le concret afin de lui redonner son épaisseur. Il fait appel pour cela à une multitude de temporalités : événements conjoncturels, moyen terme ou longue durée sont sollicités pour donner leur rythme aux phénomènes<sup>18</sup>. Cette description révèle ici l'existence d'un éventuel point de passage entre le travail de l'historien et une des approches des sciences de gestion : le constructivisme.

Concernant l'histoire de l'entreprise, tout est mis au service d'un objet et d'une méthode : la monographie. Contrairement à ce qui se fait aux États-Unis, la majorité des historiens français privilégient l'étude d'une seule entreprise - la "company ou corporate history" -. On l'oppose traditionnellement à l'étude d'une branche ou d'un secteur - la "general business history". "La première serait privilégiée par les acteurs de la vie économique et constituerait par ailleurs un ensemble d'études de cas précises et concrètes, base indispensable à l'histoire économique. La seconde aurait pour objectif, plus abstrait a priori, de "classer, démonter et comparer les phénomènes d'une entreprise à l'autre"<sup>19</sup>. Même si elles s'estompent petit à petit, les différences entre ces deux approches restent suffisamment marquées pour entretenir les critiques des gestionnaires sur les difficultés de généralisation et d'abstraction que rencontre l'histoire d'entreprise "à la française".

De leur côté, les sciences de l'organisation apparaissent plutôt comme des sciences appliquées<sup>20</sup>, qui visent à comprendre pour agir ou faire agir. C'est donc avant tout un corpus assez hétérogène du fait d'une grande variété de centres d'intérêt et d'emprunts à d'autres sciences sociales. Ceci se traduit par un éclatement en sous-disciplines qui augmente encore l'éloignement avec l'histoire qui se veut globalisante. Les rattachements épistémologiques de l'histoire et de la gestion sont loin d'être identiques. Même si le paradigme constructiviste s'est généralisé au sein de la gestion, nombre de ses travaux restent encore plus ou moins ouvertement fidèles à une tradition

---

<sup>17</sup>Pris au sens de progression, progrès linéaire vers le futur : G. Noiriel, *op. cit.*, p. 47.

<sup>18</sup>L. Marmonier et R.-A. Thiétart, *art. cit.*

<sup>19</sup>A. Beltran, J.-P. Daviet, M. Ruffat, *op. cit.*, p. 5.

<sup>20</sup>Par opposition à la recherche fondamentale, P. Fridenson, "Les organisations...", *art. cit.*



hypothético-déductive. Cette dernière recherche une très grande logique interne dans le raisonnement et milite pour le strict respect d'une méthodologie inspirée des sciences de la nature. Dans certains cas extrêmes, le raisonnement semble même uniquement destiné à construire des prédictions pour l'action, qui elles-mêmes valident ex post le modèle théorique. Face à la complexité et à la variété du réel, une telle approche rencontre parfois des problèmes pour proposer des modèles explicatifs homogènes. Deux tendances se dessinent pour réduire le risque d'écartèlement entre la théorie et la pratique, et en conséquence d'éclatement de la discipline. La première est une abstraction de plus en plus poussée afin d'intégrer les multiples facettes de la réalité dans les hypothèses du modèle initial. La seconde vise au contraire à simplifier par la formulation "quantitative" les hypothèses au sein d'équations comprenant de plus en plus de variables. On peut donc conclure à la suite de Jean-Marie Doublet et Patrick Fridenson que ces deux tendances renforcent la divergence entre histoire et gestion : "le gestionnaire professe volontiers un scientisme qui lui fait mépriser tout ce qui n'est pas réductible à un problème scientifique. (...) Il dispose d'outils qui lui paraissent techniquement au point et universellement applicables. [Au contraire] l'histoire se préoccupe de la généalogie de ces outils. Par là même, elle entretient l'incertitude sur leurs permanences et leur efficacité"<sup>21</sup>.

La distance est aussi importante dans la restitution et la reconnaissance des résultats.

### **1-2-3 : Chacun ses résultats**

Deux points séparent ici histoire et gestion : la forme de la restitution des résultats et la reconnaissance de leur scientificité.

Une différence fondamentale existe quant à la place donnée aux hypothèses et à la méthodologie dans la restitution. Dans les recherches historiques, peu de place pour la méthodologie. En 1971, de façon volontairement polémique, Paul Veyne débutait d'ailleurs son célèbre ouvrage *Comment on écrit l'histoire*<sup>22</sup> par la sentence suivante : "non, l'histoire n'a pas de méthodes : demandez un peu qu'on vous montre cette méthode". Excessif, certes, mais véridique au sens où en histoire, la méthode se "cache" derrière les faits car elle est condition et partie intégrante du processus de recherche : faits et méthodes sont inséparables car constitués conjointement dans le processus de recherche. Ceci ne signifie pas que les débats méthodologiques ne secouent pas périodiquement la communauté des historiens, mais ils s'inscrivent dans un débat

---

<sup>21</sup>J.-M. Doublet et P. Fridenson, *art. cit.*, p. 1.

<sup>22</sup>Paris, Éditions du Seuil, 1979, (rééd.), p. 9.

épistémologique préalable à la recherche. À la poursuite de faits qui nourrissent son intrigue, l'historien construit souvent sa méthode de recherche au fur et à mesure de sa progression. Intuitions, croisements sont mis au service d'une approche qui est de nos jours essentiellement inductive même si elle s'inscrit dans une problématique générale.

Ceci se retrouve dans l'écriture : faire de l'histoire, c'est aussi raconter ou narrer une histoire. Nul besoin ici de montrer le chercheur qui, par déontologie ou par élégance, doit disparaître derrière son objet. Sa maîtrise "technique" se révèle dans la proximité des résultats avec les réalités sociales étudiées<sup>23</sup>. Comment dans ces conditions définir la scientificité des travaux historiques ?

L'ampleur des débats ne permet que d'esquisser ici des réponses, qui du coup paraîtront parfois caricaturales aux spécialistes. Un bref retour sur le passé de la discipline est ici nécessaire. Longtemps, l'histoire a eu pour dessein de rechercher une forme d'objectivité en adoptant une approche positiviste. L'attention portée à la méthode et le choix d'objets éloignés dans le temps devaient servir de levier pour assurer une saine distance entre d'un côté les passions et les intérêts "subjectifs" de l'historien et de l'autre les garanties d'"objectivité" assurant la scientificité de la discipline<sup>24</sup>. L'histoire ne pouvait alors ni se préoccuper de questions relevant du présent ou de la subjectivité - voir par exemple les travaux d'histoire contemporaine ou l'histoire des mentalités -, ni de certains objets considérés comme modelés par l'environnement sociétal - l'entreprise ou l'organisation par exemple - . Si elle le faisait, les résultats produits ne pouvaient être scientifiquement valables. Cette approche est aujourd'hui globalement dépassée mais il reste encore des traces plus ou moins conscientes chez certains historiens, toujours méfiants vis-à-vis de l'histoire d'entreprise ou d'une mise en perspective historique des théories de l'action.

Comment la scientificité des travaux est-elle aujourd'hui validée en histoire ? La reconnaissance par les pairs de la démarche de l'historien joue ici un rôle déterminant. L'immensité du champ à couvrir, la complexité des dépendances entre les domaines, la multitude des temporalités impliquent un échange permanent entre les membres de la communauté scientifique afin que les recherches des uns complètent celles des autres<sup>25</sup>. Le questionnement des faits et des concepts extraits par chacun, leur durcissement sont ainsi rendus possibles. Cela permet aussi un "accroissement du nombre de concepts dont dispose l'historien, et par conséquent un allongement de la liste de questions qu'il saura poser à ses documents"<sup>26</sup>. L'objectif de l'historien - on pourrait sans doute dire sa qualité scientifique - doit être, comme le soulignait Fernand Braudel, "de réduire le

---

<sup>23</sup>F. Braudel, *Écrits sur l'histoire*, Paris, Flammarion, 1984, p. 23.

<sup>24</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, p. 41.

<sup>25</sup>P. Veyne, *op. cit.*, p. 147.

<sup>26</sup>P. Veyne, *Ibid.*, p. 145.

multiple au simple ou au presque simple". D'une certaine façon, les historiens sont des "chercheurs de vérité" : l'accumulation du nombre de vérifications contribue à confirmer toujours mieux une conjecture, construite dans une démarche inductive. Une définition de la scientificité en histoire peut ainsi être ébauchée ici : "nos études historiques nous ont mis progressivement sur le chemin du dépassement de l'individu et de l'événement<sup>27</sup>". Pourtant rien ne permet d'affirmer ici que l'histoire dispose de critères homogènes de scientificité. Elle aussi est soumise au risque d'éclatement du fait de l'apparition de fiefs qui résultent d'une trop grande spécialisation et sapent l'aspect collectif du travail de recherche<sup>28</sup>.

Le contraste est grand avec les sciences de gestion. Un premier point mérite d'être souligné ici : la multiplicité des producteurs de sens et de résultats au sein des sciences de gestion. Chercheurs, enseignants, consultants et praticiens parfois, contribuent à la production de connaissances<sup>29</sup>. Dans l'espace des sciences de gestion, savoir et savoir-faire sont présents, parfois jusqu'au mélange et à la confusion. Intéressons-nous pour l'instant aux savoirs scientifiques. Fortement marquée par ses démêlés avec les sciences économiques, la gestion a dû lutter longtemps pour s'affranchir de leurs méthodologies<sup>30</sup>. Les conditions de cette rupture méritent d'être rapidement précisées. Parce qu'elles y étaient rattachées institutionnellement et théoriquement jusqu'aux années 1960, les sciences de gestion ont logiquement été marquées par l'épistémologie positiviste classique qui domine alors cette discipline : "organisation parfaite, quantification (scalaire), divisibilité, intemporalité, répétitivité et stabilité"<sup>31</sup>. On comprend mieux dans ces conditions les usages qui prévalent encore parfois aujourd'hui dans la présentation de certains résultats des recherches en gestion. Mais le débat épistémologique a rapidement fait éclater la communauté des gestionnaires en au moins deux camps : d'un côté, les partisans de l'élaboration de lois positives, de l'autre ceux d'une reconstruction mariant "l'intention scientifique et le guidage de la construction de ce qui ne l'est pas encore"<sup>32</sup>. Au cœur de ce débat, le choix d'une méthode a permis à chacun de rejoindre un camp en lui assurant une double légitimité : en le rattachant à une méthode et à un camp particuliers et en le situant hors du camp adverse. Objet de reconnaissance et de légitimation épistémologique, la méthode est donc apparue comme centrale dans la construction intellectuelle et la restitution des résultats. En témoignent de nos jours les controverses sur le

---

<sup>27</sup>F. Braudel, *op. cit.*, p. 21.

<sup>28</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, p. 45.

<sup>29</sup>A.-C. Martinet, "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", in A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies ...*, *op. cit.*, p. 9.

<sup>30</sup>P. Lorino, *L'économiste et le manager*, Paris, La découverte, 1991, (rééd.).

<sup>31</sup>A.-C. Martinet, *art. cit.*, p. 13.

<sup>32</sup>A.-C. Martinet, *ibid.*, p. 14.

constructivisme<sup>33</sup> ou plus généralement entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives. Ce débat rejoint la question de la scientificité. Sans entrer immédiatement et profondément dans le débat, tentons ici quelques modestes précisions.

La reconnaissance de la scientificité des sciences de gestion est un enjeu fondamental car elle conditionne leur accession aux rangs des sciences sociales reconnues institutionnellement, socialement et historiquement<sup>34</sup>. Les sciences de gestion revendiquent une place spécifique au sein des autres sciences sociales en affirmant leur ambition à n'être pas seulement une science descriptive ou explicative, mais aussi prédictive. Sur ce point, la rupture avec les sciences économiques n'apparaît pas pouvoir de prime abord se construire sur la définition d'un objet scientifique spécifique. En effet, celles-ci prétendent aussi, au moins pour les courants qui relèvent de la pensée keynésienne, organiser une théorie et des outils de prévision susceptibles de fonder une doctrine de l'intervention économique de l'État<sup>35</sup>. L'idée d'une action planifiée demeure donc à première vue commune aux économistes aux gestionnaires. Pourtant sciences économique et sciences de gestion conçoivent bien différemment la nature des relations que les agents entretiennent avec l'action et le réel. Si toutes deux définissent la prévision comme "l'action de penser le futur", la rupture s'articule pour l'essentiel autour de son contrôle : ici les sciences de gestion affirment que leur objet consiste non seulement à concevoir le futur mais aussi les moyens qui permettront de le concrétiser<sup>36</sup>. Elles portent donc en elles le projet d'une intervention, plus ou moins normative, visant à améliorer l'action et les acteurs qui la conduisent. Outre sa capacité d'explication, la théorie de gestion doit donc de surcroît apporter la preuve de son efficacité opérationnelle. Elle vise à fournir aux acteurs des entreprises et plus généralement des organisations des guides ou des abrégés pour l'action et la gestion<sup>37</sup>.

On comprend mieux pourquoi c'est sur ce point que se concentrent quelques-unes des critiques les plus mordantes des sciences économiques à propos de l'éventuelle insuffisance théorique des sciences de gestion. Ce débat n'est pas sans rappeler les tensions qui sont apparues à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle entre les sciences théoriques de la nature - par exemple la physique, la chimie ou les mathématiques - et les toutes

---

<sup>33</sup>P. Louart et A. Desreumeaux (dir.), "Constructivisme(s) et sciences de gestion", *Actes du colloque de Lille du 23 octobre 1997*, Lille, IAE, 1997, 2 tomes.

<sup>34</sup>A.-C. Martinet, *art. cit.*, p. 25.

<sup>35</sup>Voit à cet égard quelques ouvrages de référence : T. Paquot et J.-P. Piriou (dir.), *La science économique en France*, Paris, La découverte, Coll. "repères", 1989, pp. 12-15 et 21-22 ; V. Lévy-Garboua et B. Weymuller, *Macroéconomie contemporaine*, Paris, Economica, 1986 en particulier les chapitres 8 et 9 ; P. Delfaud, *Keynes et le keynésianisme*, Paris, PUF, Coll. "Que sais-je ?", 1980, pp. 72-96.

<sup>36</sup>H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994, p. 24.

<sup>37</sup>C. Riveline, "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion", *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n°25, décembre 1991, pp. 50-62.

nouvelles sciences appliquées, qu'on appellerait aujourd'hui sciences de l'ingénieur<sup>38</sup>. Destinées à appliquer les résultats des sciences fondamentales, les sciences appliquées se voyaient reprocher non seulement une "corruption" et un détournement qui résultaient de leurs contacts avec l'industrie mais aussi la faiblesse scientifique de leurs résultats. Il faut sans doute voir dans certains courants des sciences de gestion qui valident des travaux à vocation essentiellement théorique et universelle une volonté de répondre aux critiques des sciences économiques. L'action étant par définition présente au coeur de tous les systèmes humains organisés, ces recherches en gestion doivent pouvoir fournir des modes d'action transversaux et généralisables. Dans ce contexte, une théorie qui ne serait que locale ou proche du réel, comme c'est le cas en histoire, apparaît souvent et paradoxalement comme suspecte. Pourtant la complexité du réel oblige à la constitution de théories partielles qui traitent chacune d'une partie du champ couvert par les sciences de gestion. L'avantage potentiel est ici d'ouvrir le spectre des méthodologies possibles. Mais le risque existe de laisser se constituer des critères de scientificité par sous-disciplines qui cloisonnent et parcellisent l'ensemble<sup>39</sup>, et fragilisent la discipline vis-à-vis de ses détracteurs. Il faudra revenir plus loin sur ce débat afin de le préciser.

L'historien de l'entreprise et des pratiques de gestion se trouve pris au coeur de ces débats et controverses. Il doit en tenir compte en évitant d'être écartelé lorsqu'il construit son objet de recherche .

### **1-3 : Les tensions de l'histoire de l'entreprise et des pratiques de gestion, ou l'impossible conciliation entre deux approches épistémologiques et méthodologiques ?**

L'histoire de l'entreprise et des pratiques de gestion paraît concentrer tous les antagonismes et tensions évoqués à l'instant et risque d'être rejetée par ces deux disciplines. Comment, sauf à renoncer à l'interdisciplinarité, parvenir à les concilier ? Les tensions entre l'histoire et les sciences de gestion se révèlent plus particulièrement dans certaines phases de la recherche : le choix et la délimitation de l'objet, le rattachement à un cadre théorique et à une problématique, enfin la conduite du processus lui-même.

#### **1-3-1 : La difficulté à refermer l'objet ou comment concilier les approches microcentrées et macrocentrées ?**

---

<sup>38</sup>M. Letté, *Henry Le Chatelier (1850-1936) et la constitution d'une science industrielle*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS, 1998.

<sup>39</sup>A.-C. Martinet, *op. cit.*, p. 23.

- [1] *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*. Thèse de Doctorat
- [2] "De la stratégie des sites à la stratégie de groupe : contingence et changement chez Usinor", *Annales des mines-Gérer et comprendre*

Dès le début de notre recherche, il a paru nécessaire d'affirmer le particularisme de l'entreprise comme objet de recherche. Cette prise de position trouve son origine dans les difficultés des grands modèles économiques à appréhender le fonctionnement interne de l'entreprise, sa capacité d'action et son autonomie relative par rapport aux structures macroéconomiques et sociales. Par ailleurs, ils ne paraissaient pas à même de concevoir la dimension collective de l'organisation, acteur certes unique mais constitué d'individus et de groupes coalisés ou antagonistes. Si on réduit de façon cavalière la science économique à deux paradigmes, le modèle néo-classique et le modèle marxiste, on doit souligner les limites de leur approche respective de l'entreprise. Pour les tenants du premier, elle est soit réduite à la personne de l'entrepreneur, soit à une boîte noire dont la stratégie consiste pour l'essentiel en une adaptation passive aux contraintes de l'environnement. L'entreprise ou l'organisation apparaît ici comme une stricte addition d'acteurs isomorphes dont on ne sait au fond que peu de choses. Il suffit d'étudier un individu pour comprendre les autres et par voie de conséquence l'action du groupe. Chez les seconds, l'entreprise est transparente car ce sont les rapports économiques et sociaux extérieurs qui en déterminent entièrement les structures et le fonctionnement. Les acteurs sont porteurs de logiques sociales qui les dépassent et les façonnent. Leurs comportements individuels ou collectifs au sein de l'organisation ne peuvent être ici conçus qu'en tant que modèles réduits des antagonismes sociaux extérieurs entre les classes sociales. Ils sont socialement prédéterminés, sans marges de manoeuvre possibles. On constate ici un parallèle tout à fait surprenant entre ces deux courants puisque dans un cas comme dans l'autre l'organisation et la stratégie de l'entreprise sont évacuées du cadre d'analyse, alors que par ailleurs chaque théorie économique s'accorde à reconnaître leur importance dans la structuration et le fonctionnement des économies de marché. De plus les acteurs qui participent à la vie de l'entreprise ne semblent pas avoir de prise sur son fonctionnement, soit parce qu'ils n'apparaissent même pas, soit parce qu'ils ne sont appréhendés que comme membres de la société globale.

Comment donner de l'épaisseur et du contenu à l'entreprise ? Une première solution consistait à retenir l'approche des sciences de gestion et aborder l'entreprise du seul point de vue interne. Malheureusement, les enseignements de gestion reçus dans le passé nous avaient parfois laissé l'impression de ne pas pouvoir fournir d'éléments de réponse. Les entreprises y étaient présentées comme des organisations désincarnées et parfaitement rationnelles où des acteurs aseptisés concevaient des outils et les mettaient en oeuvre sans états d'âme. Il paraissait nécessaire et réaliste de replacer ces mêmes

individus au sein du contexte plus large de la vie économique et sociale et même politique dans laquelle baigne l'entreprise. Individuellement et collectivement façonnés par cet environnement, ils amènent avec eux des morceaux de société dans l'entreprise. À l'inverse, cette dernière les influence à travers son organisation et ses choix. Par son activité, son identité, les membres qu'elle regroupe, elle modèle la vie professionnelle des individus avec un degré de prégnance qui reste à définir. Vie dans l'entreprise et vie hors de l'entreprise semblaient donc fortement imbriquées, sans être pour autant ni homothétiques ni strictement complémentaires dans le temps et dans l'espace. Des frontières paraissaient séparer l'organisation de son environnement. Il fallait donc étudier leur formation, leurs capacités de filtrage de l'influence de l'entreprise sur son environnement et vice versa.

Où trouver des explications sur le fonctionnement de l'environnement économique, social, politique ou technique de l'entreprise ? Si les sciences de gestion proposent des outils théoriques adaptés à l'étude de la constitution des organisations et de leur conduite, les individus disparaissent souvent derrière les outils et les processus qu'ils mettent en oeuvre. Un détour s'imposait donc vers d'autres sciences sociales plus habituées à traiter des contextes : la sociologie, l'histoire et l'anthropologie. Toutefois, s'il s'est avéré fructueux, il a aussi montré ses limites. Curieusement la sociologie rejoignant l'histoire dans sa méfiance ou son dédain vis-à-vis de l'entreprise. L'école sociologique française par exemple explique par des variables exogènes l'institutionnalisation de l'entreprise, voire son fonctionnement interne. On trouvait ainsi des relations et des institutions sociales extérieures : la famille, les classes sociales, la ville et l'urbanisation, etc. L'histoire classique quant à elle ne s'intéressait, on l'a dit, à l'entreprise qu'en tant qu'élément explicatif de l'histoire macrosociale. Restait l'anthropologie qui avait le grand intérêt de choisir un cadre d'analyse mésocentré, intermédiaire entre l'étude de l'individu et celui des structures macrosociétales. Mais là, en dehors de quelques travaux de Gérard Althabe<sup>40</sup> d'ailleurs plus centrés sur son environnement que sur son fonctionnement interne, il n'y avait aucune étude sur l'entreprise. Nous ne pouvions donc ni rejeter totalement ces disciplines macrocentrées qui permettaient de comprendre l'environnement ni accepter leur incapacité à analyser ou à prendre en compte l'entreprise. Ceci nous ramenait vers les sciences de gestion.

Le choix d'une approche interdisciplinaire centrée sur l'entreprise s'imposait. Il devait utiliser conjointement la gestion pour comprendre l'intérieur de l'entreprise et l'histoire teintée de sociologie et d'anthropologie pour poser le décor et le contexte de l'évolution de l'entreprise et de ses acteurs. La question du renfermement de l'objet et du champ disciplinaire constituait alors un défi majeur pour la poursuite d'une recherche qui visait à réincarner l'entreprise tout en s'affranchissant partiellement des explications

---

<sup>40</sup>Anthropologue de l'EHESS.

qui la vidaient de sa substance et de son autonomie. Il s'agissait de construire une approche mésocentrée, loin d'être acceptée par les sciences sociales évoquées à l'instant. Il y avait donc à la fois des emprunts à faire à différentes disciplines mais aussi une double rupture : par rapport à l'économie, à l'histoire ou à la sociologie en affirmant que l'entreprise est une institution au même titre que d'autres du fait de son rôle dans la dynamique de la société ; par rapport à certaines approches de la gestion qui privilégient les aspects formels au détriment des pratiques réelles.

Le risque d'être emporté vers des théories et des paradigmes macrocentrés ou au contraire microcentrés a constitué une épreuve permanente et a supposé une vigilance et une interrogation de tout instant. Cela impose aussi une réflexion sur la question de l'importation dans les sciences de gestion de concepts extérieurs.

### **1-3-2: Le difficile choix des références théoriques ou la question de l'autonomie des modèles par rapport aux paradigmes théoriques qui les sous-tendent et aux disciplines qui les portent**

<p>- [1] <i>De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)</i>. Thèse de Doctorat</p> <p>- [7] "Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Chandler contre Pettigrew ?", <i>Revue Française de Gestion</i>.</p>
--

Décider de concentrer son attention sur les situations <sup>41</sup> ou les pratiques de gestion réelles de l'entreprise, sur la question du changement stratégique et organisationnel ou encore sur l'évolution de la gestion des ressources humaines, c'est étudier des objets de recherche à l'aide de modèles théoriques propres à la gestion mais aussi en faisant appel à des concepts qui lui sont extérieurs, c'est analyser des actions et des acteurs qui utilisent une multitude de référentiels pour guider et organiser leur activité quotidienne. Le chercheur ne doit donc a priori privilégier aucune piste ou aucun modèle théorique car "la question de savoir pourquoi et comment les individus accomplissent des actions se pose dans toutes les sciences sociales"<sup>42</sup>. Une telle

---

<sup>41</sup>J. Girin, *art. cit.*, p. 142.

<sup>42</sup>J. Girin, *ibid.*, p. 150.



approche pluridisciplinaire est-elle souhaitable pour le développement de la recherche en gestion et plus généralement pour l'affirmation de cette discipline ?

Une première réponse consiste à accepter d'emprunter aux disciplines qui disposent depuis plus longtemps que les sciences de gestion d'un corpus théorique traitant de ces questions. Citons entre autres : l'histoire lorsqu'elle s'intéresse au rôle des entreprises dans les structures économiques ; la sociologie lorsqu'elle considère que les outils de gestion sont des règles techniques et sociales qui encadrent la mise en oeuvre des pratiques de gestion<sup>43</sup> ; l'anthropologie lorsqu'elle se penche sur l'influence du contexte interne et externe dans l'organisation dynamique des individus et des groupes, ce qui est le cas dans une entreprise lorsqu'ils conduisent des processus de gestion. Cette stratégie d'emprunt nourrit bien la volonté des sciences de gestion de se positionner au carrefour des sciences sociales. Dans ces conditions, se pencher sur l'histoire d'une entreprise et de ses pratiques de gestion impose d'autant plus une réflexion sur les possibilités et les conditions d'emprunts aux autres sciences sociales. Une première difficulté réside dans la recherche "topographique" de clés de lecture développées de façon parallèle par d'autres disciplines : où les trouver ? dans quelle disciplines ? chez quel auteur ? Vient ensuite le problème du transfert et de la traduction des concepts qui n'ont pas à l'origine été développés pour l'analyse des pratiques de gestion ou des organisations. Qu'on pense par exemple aux concepts de culture ou d'innovation empruntés aux sociologues ou aux historiens, ou aux coûts de transaction de l'économiste O. Williamson.

Une deuxième réponse peut limiter toute influence extérieure pour privilégier le développement d'un ensemble de théories et de concepts qui soient propres aux sciences de gestion. Elle reflète la crainte légitime de faire dépendre l'évolution la discipline de concepts construits par d'autres sciences sociales pour leurs propres problématiques et qui leur ont souvent permis de conquérir leur autonomie. Cette réponse vise aussi à rejeter la visée hégémonique que l'histoire puis l'économie ont cherché par le passé à imposer sur les autres sciences sociales. Séduisante de prime abord, cette approche revient pourtant implicitement à postuler qu'une discipline peut se développer de façon autarcique, ce que l'histoire des sciences contredit formellement. Est-il possible d'adopter une position aussi catégorique sans du même coup retarder l'enrichissement du corpus théorique des sciences de gestion ? En rejetant les échanges entre disciplines scientifiques, ne risque-t-on pas de pousser les autres à des rétorsions de même type, affaiblissant la reconnaissance institutionnelle des sciences de gestion ? À l'inverse, soulignons que se trouve ici posée la question de l'accumulation des savoirs qui joue un rôle crucial dans la constitution de toute science. Elle amène à se demander si

---

<sup>43</sup>J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1994 (rééd.).

l'accumulation peut être propre à une discipline ou si elle doit se nourrir des savoirs scientifiques de disciplines plus anciennes et mieux établies. Sans trancher ici, constatons simplement que les emprunts théoriques conditionnent la construction et la légitimité des sciences de gestion tant dans le paysage académique national que vis-à-vis des praticiens.

Sur un plan plus opérationnel, l'enjeu pour le chercheur - et la difficulté - se déplace vers la possibilité, les précautions et les modalités du transfert d'un concept d'une discipline "source" vers la gestion. Les emprunts des concepts de "la culture" à l'anthropologie ou de "motivation" à la psychosociologie en soulignent toutes les possibilités et tous les dangers<sup>44</sup>. Premier problème pratique : où se situent les sources d'inspiration légitimes pour les gestionnaires ? Régulièrement reconnues pour leur importance, les sciences de gestion américaines soulèvent une double difficulté : des différences notables dans l'appréhension des phénomènes et la construction des cadres conceptuels, mais aussi plus prosaïquement, une difficulté d'accès. Un deuxième problème apparaît : comment extraire un concept du cadre d'analyse qui en a permis l'élaboration ? Produit par une accumulation de recherches, un concept est le résultat d'une somme de connaissances propres à l'histoire de la discipline qui en est à l'origine. Par exemple, le concept d'innovation dans l'histoire des techniques permet d'analyser la croissance et la structuration d'un secteur ou d'une branche. Il convient de savoir si, appliqué à l'étude d'une seule entreprise, il reste encore valable ou, ce qui revient au même, si l'entreprise étudiée correspond bien aux caractéristiques moyennes du secteur ou de la branche. Dans ce cas, le chercheur en gestion paraît autorisé à importer le concept. Dans le cas contraire l'entreprise étudiée à l'aide d'une monographie doit être considérée comme un cas particulier. Il devient alors crucial de préciser les possibilités d'utilisation du concept. Troisième catégorie de problèmes : quelles retombées peut-on attendre de cette importation pour la compréhension des mécanismes de gestion ? Sont-elles adaptées aux besoins et aux méthodologies des sciences de gestion ? Sélectionner certains aspects des conclusions d'autres disciplines, c'est au choix : 1) risquer de vider un concept de son contenu pour l'adapter à ses propres besoins, bref faire d'un objet complexe et multidimensionnel quelque chose de plat et d'unidimensionnel ; 2) le prendre tel quel et se retrouver aspiré dans les explications macrocentrées ou microcentrées évoquées plus haut, car le concept entraîne avec lui le poids de l'échafaudage théorique qui a permis sa conception. Sans compter, dans ce dernier cas, le risque toujours présent d'une réification qui rendrait le concept encore plus délicat à manier dans le cadre différent des sciences de gestion.

---

<sup>44</sup>Y.-F. Livian et P. Louart, "Le voyage de la culture et de la motivation des sciences sociales à la GRH", in J. Brabet (dir.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Économica, 1993, pp. 39-67.

Choisir enfin de combiner plusieurs disciplines dans une recherche amène aussi rapidement à rencontrer des difficultés méthodologiques.

### **1-3-3 : Des difficultés méthodologiques : partir des faits ou partir des hypothèses théoriques ?**

Retenir une approche au carrefour de l'histoire et de la gestion, c'est se condamner à un va et vient permanent depuis le lancement jusqu'à la conclusion du processus de recherche entre les faits et les théories, entre la vérification et l'invention, entre la narration et l'explication.

S'inscrire dans une démarche historique suppose de débiter par "le bas", c'est-à-dire en accumulant des données qui au fur et à mesure doivent s'agréger pour "faire du sens". Même si des problématiques générales sont présentes dès le départ, la démarche reste profondément inductive, faite d'interrogations régulières adressées aux éléments collectés au cours de l'avancée. À l'inverse, il n'y a pas de recherche dans les sciences de gestion sans hypothèses construites à partir d'un cadre conceptuel solide. Le passage au terrain ne peut s'effectuer qu'après un minimum de clarification et de positionnement des hypothèses dans le paysage conceptuel<sup>45</sup> : rationalité procédurale ou rationalité substantive ? rattachement à l'école des configurations ? théorie sociologique des organisations ou approche mécaniste ? Quelle théorie choisir ?

Le chercheur en histoire de l'entreprise se trouve donc pris entre deux modalités contradictoires : se lancer immédiatement dans la collecte de preuves, quitte ensuite à mobiliser des théories pour construire leur accumulation ou attendre d'avoir les idées claires pour améliorer la précision et la qualité de son enquête.

Tout ceci a des conséquences sur les modalités d'accès au terrain de recherche et aux acteurs : sont-ils le point de départ du processus ou une étape ultérieure ? doivent-ils être des coconstructeurs de la recherche ou des validateurs d'hypothèses ? Si la modélisation préalable permet de comprendre le contexte et l'acteur, le chercheur ne risque-t-il pas, partant d'hypothèses établies a priori, de s'enfermer dans une explication purement théorique et de la plaquer sur le réel en le faisant rentrer de force dans le cadre ?

Doit-on pour autant conclure qu'il existe une incommensurabilité des méthodes et par conséquent des disciplines qui les portent, au sens de Paul Feyerabend<sup>46</sup>, autrement dit que "la signification et l'interprétation des concepts et les [méthodes] d'observation qui les utilisent dépendront du contexte théorique dans lequel ils

---

<sup>45</sup>Même dans des démarches de type recherche-action, les chercheurs se rattachent à un certain nombre d'hypothèses, la différence selon nous venant de ce qu'elles sont construites en relation avec les acteurs du terrain.

<sup>46</sup>A. Chalmers, *Qu'est-ce que la science ?*, Paris, La découverte, 1987, (rééd.), p. 220.

apparaissent" ? Il paraît même alors impossible de formuler des concepts en employant les termes de l'autre discipline. Les transferts et les comparaisons deviennent interdits.

Nous tenterons de dépasser cette funeste prédiction en partant de la constatation que tout programme de recherche se construit dans un contexte théorique et intellectuel qui en modèle plus ou moins profondément les méthodologies. Il paraît alors nécessaire de construire un programme de recherche tel que le définit Imre Lakatos, c'est-à-dire une structure qui guide le travail futur. Une fois ce programme bâti autour d'un noyau dur - un certain nombre de définitions, d'hypothèses et de concepts considérés comme ni rejetables dans l'immédiat ni modifiables -, le processus de recherche vise à l'enrichir à l'aide d'observations<sup>47</sup>. Lorsque ses observations remettent en cause le noyau dur, le chercheur doit changer de programme de recherche. Le programme doit être retenu en fonction des perspectives qu'il ouvre : A. Chalmers évoque à ce propos le degré de fécondité, c'est-à-dire les opportunités de développement qu'il offre<sup>48</sup>.

Si certaines des difficultés évoquées plus haut paraissent résolues, l'enjeu déterminant ici est bien de constituer un noyau dur de définitions et de concepts. Or, de ce point de vue, les sciences de gestion ne disposent pas à ce jour de définition de l'entreprise ou de l'organisation suffisamment précises pour constituer les bases d'un programme de recherche. Même si les sciences de gestion ont conquis leur autonomie vis-à-vis du paradigme économique néo-classique, force est de constater que celui-ci reste encore très présent dans certaines de leurs références conceptuelles<sup>49</sup>. Dans ces conditions, le chercheur en histoire d'entreprise se trouve dans une situation paradoxale : tout en cherchant à construire une méthodologie d'accès au terrain, il est confronté à l'obligation de nourrir un noyau dur de concepts qui justement doivent lui permettre d'élaborer sa méthodologie de recherche.

Ces questions et ces enjeux ont été présents durant la totalité de la recherche. Les choix retenus n'ont certes pas permis de résoudre toutes les difficultés évoquées, mais au moins certaines d'entre elles ont pu être dépassées. Le processus de recherche s'est articulé autour de la volonté affirmée de construire des concepts et des méthodes intermédiaires entre les sciences de gestion et l'histoire.

---

<sup>47</sup>A. Chalmers, *op. cit.*, pp. 136-147.

<sup>48</sup>A. Chalmers, *op. cit.*, p. 203.

<sup>49</sup>Citons par exemple le succès rencontré par l'économie des coûts de transaction qui vise d'une certaine façon à étendre le cadre néo-classique d'analyse du marché fondé sur une forme de rationalité substantive et de calcul d'optimisation à des relations internes des organisations qui a priori n'apparaissent pas comme strictement marchandes. Voir certaines de ces critiques dans "L'économie des conventions", *Revue économique*, vol. 40, n°2, mars 1989, p. 143.

## **II) LA CONSTRUCTION D'OBJETS ET DE MÉTHODES INTERMÉDIAIRES : L'ENTREPRISE, UNE INSTITUTION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE QUI PEUT ÊTRE ÉTUDIÉE À L'AIDE D'UNE DÉMARCHE CONSTRUCTIVISTE ET D'UNE FORME DE RECHERCHE CLINIQUE**

La mise en perspective historique des pratiques de gestion suppose une approche résolument orientée vers les acteurs réels et l'entreprise dans toute sa complexité. Toutefois ce sont bien ici les objets étudiés à la demande des acteurs - la gestion des ressources humaines (GRH), le changement stratégique et organisationnel - qui ont poussé l'auteur au recours à l'histoire. Les théories de gestion disponibles alors se sont certes révélées pertinentes mais partiellement inadaptées pour l'étude des sujets proposés. La démarche retenue a donc cherché dès le début à les enrichir. On retrouve là les éléments d'une approche constructiviste. Dans ce contexte, le processus de recherche ne constitue pas seulement un appareillage destiné à extraire de la connaissances des acteurs, mais vise aussi à leur faire prendre conscience des origines et des modalités de leurs actes de gestion et à leur permettre de devenir, individuellement et collectivement, des porteurs du changement. L'histoire d'entreprise s'inscrit donc ici une forme de recherche clinique.

Avant de développer ces points, il convient d'exposer certaines des hypothèses qui ont permis de construire le cadre de recherche et de choisir une méthode de collecte des données.

### **2-1 : Le choix d'un cadre conceptuel transversal : l'entreprise en tant qu'institution**

- |  |
|--|
| <p>- [1] <i>De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)</i>. Thèse de Doctorat</p> <p>- [4] "Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981)", <i>Entreprises et histoire</i></p> <p>- [5] "Le SQUALPI : vingt ans au service de la qualité (1975-1995)", <i>Les Annales des Mines- Réalités industrielles</i></p> |
|--|

#### **2-1-1 : Une affirmation de départ : l'entreprise comme institution économique, sociale et politique**

Si l'entreprise reste en priorité un lieu de production de biens et de services, nous considérons qu'elle ne peut être réduite à cela. Elle contribue aussi à construire de la "société"<sup>50</sup>, en structurant la vie économique et sociale locale, régionale, nationale et

---

<sup>50</sup>J.-P. Daviet, "Entre totalité et fait social, où va l'histoire des entreprises ?", *Entreprises et histoire*, n°3, mai 1993, pp. 132-135, p. 135.

parfois internationale. Mais même lorsque leurs dirigeants conçoivent des stratégies nationales ou internationales, les plus grands groupes restent dépendants des lieux d'implantation pour le recrutement, la formation ou les traditions de gestion des ressources humaines ou encore les comportements des consommateurs, des banquiers ou des actionnaires<sup>51</sup>. Dans ces conditions, l'évolution d'une entreprise, même si elle s'intègre à l'histoire nationale, doit être étudiée de façon précise. Il faut déterminer l'origine des règles qui y sont mises en oeuvre, les contextes dans lesquels les outils et les pratiques de gestion ont été élaborés et appliqués ou encore les raisons de certains choix commerciaux, techniques, stratégiques ou organisationnels.

Comment caractériser alors l'entreprise pour tenir compte de ces spécificités ? L'axe socio-historique retenu dans ces recherches milite pour l'adoption d'une approche institutionnaliste de l'entreprise. On peut reprendre ici la définition qu'en donne l'anthropologue Radcliffe-Brown : "Dans toute relation à l'intérieur d'une [institution] sociale, une personne sait que les autres attendent d'elle un comportement déterminé par des normes, des règles, des modèles, et, en retour, elle attend des autres qu'ils se comportent à son égard de la même façon". L'institution est la "norme établie dans une forme particulière de la vie sociale" ; elle "désigne un genre ou un type défini de relations ou d'infractions sociales". L'institution est donc une forme de mise en ordre des comportements<sup>52</sup>. Dans ce cadre, le rôle des outils et des règles de gestion dans l'articulation des comportements et des actions des acteurs apparaît comme déterminant. Par ailleurs, la structure organisationnelle de l'entreprise est bien dès le départ conçue dans la perspective de faire converger les acteurs vers un même objectif. L'entreprise n'est donc pas transparente, au sens où elle ne ferait qu'importer sans y toucher des règles conçues par son environnement ; elle n'est pas plus composée d'automates humains sans âmes qui répondraient à une logique strictement rationnelle. C'est une institution économique et sociale dont le comportement doit être appréhendé comme tel. Elle peut donc être définie comme un lieu de production de règles qui permettent l'institutionnalisation de l'organisation et des relations de travail des acteurs qui s'y trouvent. Du même coup, elle contribue à l'évolution des institutions sociales extérieures<sup>53</sup>. En retour, elle participe à la reproduction de certaines règles définies en dehors par les institutions "macrosociétales" extérieures. On peut donc dire que l'environnement valide certaines de règles construites par l'entreprise pour organiser son activité. Il les institutionnalise en quelque sorte. Placée à la charnière entre les acteurs et la société, structurée et structurante, l'entreprise est-elle une institution spécifique ?

---

<sup>51</sup>On retrouve ici certains éléments de la théorie de la dépendance des ressources externes élaborée par J. Pfeffer et G. Salancik.

<sup>52</sup>G. Lenclud, "La perspective fonctionnaliste", in P. Descola, G. Lenclud, C. Severi et A.-C. Taylor, *Les idées en anthropologie*, Paris, Armand Colin, 1988, p. 107.

<sup>53</sup>B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, le Livre de poche, 1995, p. 185.

## 2-1-2 : L'entreprise, une institution spécifique ?

Ce constat, bien qu'apparemment simple, soulève immédiatement des difficultés conceptuelles et de façon indirecte méthodologiques. En effet, l'entreprise n'est pas dans ce cadre la seule institution présente dans la société, elle cohabite avec d'autres institutions : le marché, les collectivités territoriales (dont l'État), les syndicats, les partis politiques, les Églises, la famille (et en particulier celle des salariés), les institutions de formation scolaires et universitaires, ou encore les institutions culturelles. Si, intuitivement, on perçoit bien qu'elle présente des caractéristiques qui permettent de la distinguer, encore faut-il les préciser. Reprenant la distinction que propose Claude Ménard entre l'entreprise, le marché et l'organisation, on peut esquisser une typologie<sup>54</sup>. Cet auteur souligne la dimension socio-historique des règles qui régissent la vie des individus : "l'institution est un ensemble de règles socio-économiques, mises en place dans des conditions historiques, sur lesquelles les individus ou les groupes d'individus n'ont guère de prise, pour l'essentiel, dans le court et le moyen terme". Il précise : "les institutions, à la différence des marchés ou des organisations, ne sont pas des mécanismes de coordination à proprement parler ; elles contribuent à définir les conditions socio-historiques dans lesquelles ces mécanismes peuvent s'instaurer". Dans ces conditions reste à savoir si les institutions sont inhérentes et consécutives au fonctionnement économique et social ou au contraire si elles définissent ex ante les conditions initiales dans lesquelles vont ensuite se développer les relations entre les membres d'une société. Il s'agit bien ici de se pencher sur les conditions de l'apparition et de l'institutionnalisation des entreprises en recourant à l'histoire. Le travail de recherche sur leur évolution et leur comportement suppose alors non seulement d'en définir et d'en analyser les caractéristiques internes, mais aussi d'étudier à un moment ou un autre les relations qu'elles entretiennent avec les autres institutions économiques et sociales de l'environnement. Ceci doit permettre de préciser les places respectives du marché et de l'organisation, et du même coup de contribuer à en affiner les définitions.

Le marché apparaît comme un mécanisme d'ajustement des acteurs, et d'affectation des ressources. Mais pour certains économistes marxistes ou néo-classiques comme F. Hayek, le marché est aussi une forme d'organisation économique et sociale historiquement datée. Il doit donc être inclus dans le groupe des institutions. Dans ces conditions entreprise et marché ne peuvent plus être distingués en tant qu'institutions. La définition de l'organisation permet de séparer les deux. Ce qui marque la spécificité de l'entreprise, c'est qu'elle se développe par et pour une

---

<sup>54</sup>C. Ménard, *L'économie des organisations*, Paris, La découverte, Coll. "Repères", 1995, pp. 14-19.

organisation. Définir le concept d'organisation permet du même coup de définir en grande partie l'entreprise. L'organisation paraît spécifique justement car elle est construite autour de règles qui font l'objet de choix, de négociations et de stratégies d'acteurs au sens que lui donne Michel Crozier<sup>55</sup>. L'entreprise en tant qu'organisation a donc, à la différence d'autres institutions, la possibilité de construire ses propres règles. Les acteurs qui y travaillent ont donc des marges d'autonomie qu'il reste à définir. Toutefois entreprise et acteurs ne peuvent dans l'analyse être complètement extraits du contexte économique, social et historique dans lequel ils évoluent. Il ne s'agit pas de retrouver ici une conception holiste de l'entreprise mais de souligner que c'est à travers l'analyse de la capacité de construire de façon relativement autonome ses propres règles de fonctionnement à l'intérieur de contraintes macrosociétales que l'entreprise pourra être définitivement distinguée des autres institutions. Ceci ne doit pas aboutir à prouver l'existence d'une autonomie totale comme une perspective asociologique ou ahistorique pourrait y aboutir. On retrouve ici l'idée d'A. Giddens d'une relation dialectique entre la structure et l'action<sup>56</sup>. Il s'agit bien de préciser les influences que l'environnement fait sentir sur la définition et l'évolution de ces règles, et en retour la façon dont l'entreprise, ne serait-ce qu'au niveau local dans un premier temps, pèse sur son environnement. De toute évidence, plus son poids économique et social est important plus l'entreprise modèle les institutions extérieures, et plus elle est susceptible d'en subir les influences.

### **2-1-3 : La question des origines historiques et du rattachement scientifique de la notion d'entreprise-institution**

Cette hypothèse étant posée, comment l'entreprise devient-elle "une institution" économique et sociale dans une ville, une région ou un pays ? Il convient de déterminer les régularités ou au contraire les spécificités de chaque entreprise. Cela doit permettre de vérifier si celles-ci proviennent de l'action des acteurs de l'entreprise, en particulier de ses dirigeants, ou au contraire des conditions de l'environnement dans lequel elle évolue ou encore d'une combinaison des deux dans des proportions qu'il faut définir. C'est donc une histoire de l'action de l'entreprise qui doit être construite. D'emblée, le cadre conceptuel doit concevoir la possibilité de son autonomie relative vis-à-vis de l'environnement. Au fur et à mesure que l'entreprise s'agrandit et s'affirme comme institution, elle accumule les moyens de son indépendance car en principe elle maîtrise de mieux en mieux ses moyens de gestion et apprend à gérer ses relations avec l'environnement. Ici, l'étude de la politique de la qualité du ministère de l'Industrie

---

<sup>55</sup>M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. "Points", (rééd.), 1981, pp. 41-63.

<sup>56</sup>Cité par J. Rojot, "Théorie des organisations", in Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Économica, 1997, 2<sup>e</sup> éd., pp. 3337-3370, p. 3367.



révèle bien comment les grandes entreprises maîtrisent les relations avec les sous-traitants.

Comment rattacher cette hypothèse aux courants théoriques de l'histoire et de la gestion ? L'affirmation de l'importance de l'entreprise comme objet de recherche commun à l'histoire et aux sciences de gestion pourrait apparaître comme une rupture définitive avec l'histoire "classique". Une telle approche rejoint pourtant les problématiques les plus récentes de l'histoire des entreprises car elle pose les bases d'une comparaison entre les formes d'organisation et les stratégies présentes dans la réalité. Cet intérêt pour l'entreprise est rendu possible par une évolution propre à l'école des *Annales* qui, inspirée par l'école des conventions, a cherché depuis les années 1980 à contribuer à une théorie de l'action, dans le cadre d'une approche pragmatique de l'histoire<sup>57</sup>. Elle rejoint enfin les préoccupations de certaines théories de gestion comme le courant institutionnaliste, la théorie de l'apprentissage, l'école des configurations ou encore l'écologie des populations<sup>58</sup>.

On voit nettement s'ouvrir ici un point de passage vers les sciences de gestion et la possibilité de construire une recherche pluridisciplinaire. Celle-ci concerne trois domaines particuliers des sciences de gestion : la stratégie, la GRH et l'organisation.

## **2-2 : Le nécessaire recours à l'histoire dans l'analyse de la stratégie, de la GRH et du changement dans les organisations**

- [8] "Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Chandler contre Pettigrew ?", *Revue Française de Gestion*.
- [9] "Informer ou communiquer ? Crise et communication chez Usinor", *Gestion 2000*

### **2-2-1 : Les limites des découpages fonctionnels et disciplinaires habituels concernant la stratégie et la GRH**

Parce que le changement stratégique, la gestion des ressources humaines et l'organisation des structures touchent toutes les fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, la recherche dans ces domaines rencontre des difficultés à s'appuyer sur les habituelles distinctions disciplinaires et fonctionnelles des sciences de gestion, ce qui a des conséquences sur les concepts et les méthodes utilisables. Nous ferons nôtre la constatation d'Alain-Charles Martinet : "on voit mal une histoire des pratiques de gestion du personnel être édiflée de façon autarcique [par les sciences de gestion]"<sup>59</sup>. De même on trouve de moins en moins de défenseurs d'une vision où la stratégie est

---

<sup>57</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, pp. 154 et 173.

<sup>58</sup>J. Rojot et A. Bergmann, *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1989, p. 178.

<sup>59</sup>A.-C. Martinet, "L'histoire : un investissement productif", *Revue française de gestion*, n°70, septembre-octobre 1988, pp. 172-174, p. 173.

perçue comme une décision ponctuelle, dont la conception, l'application et les effets sont strictement limités dans le temps<sup>60</sup>.

Le choix d'une démarche centrée sur l'histoire, mais teintée de sociologie et d'anthropologie appliquée à des objets relevant de la gestion (la stratégie et la GRH) tient donc fondamentalement à une prise de conscience liée aux caractéristiques des objets étudiés : l'historicité des conceptions et des manoeuvres stratégiques. Cette démarche offre ensuite des retombées méthodologiques fortes : elle offre la possibilité de créer des idéaux-types intermédiaires entre la réalité et l'abstraction recherchée par les sciences de gestion ; elle pose les bases d'un comparatisme entre les entreprises et ouvre des perspectives qui facilitent la compréhension.

### **2-2-2 : L'historicité et la spécificité des objets étudiés : à la recherche des idéaux-types**

La stratégie et la politique de GRH, tant dans leur conception que dans leur mise en oeuvre sont marquées du sceau de l'historicité. Elles sont d'abord difficilement réversibles et non-reproductibles car aucune stratégie ou politique de GRH ne ressemble totalement à une autre. Elles sont ensuite modelées par l'époque, le lieu et le contexte où elles ont été développées. Le nombre de variables et d'acteurs y participant paraît en grande partie inmaîtrisable tant pour le chercheur que pour le praticien qui en a la charge. Ceci nous amène à relativiser un raisonnement purement analytique qui s'appuierait sur l'hypothèse de "toutes choses égales par ailleurs" empruntée aux sciences de la nature et postulerait une causalité linéaire et une reproductibilité absolue. On pourrait imaginer qu'il soit possible de dénombrer le nombre total de variables en jeu et la nature de leurs relations, puis de découper les processus de stratégie et de GRH en un certain nombre de variables. Rapidement pourtant on arrive en matière de sciences sociales à un degré de cohésion minimal qu'il paraît impossible de dépasser sans dénaturer l'objet analysé. Ceci doit nous amener à réfléchir dans ces domaines à la possibilité de construire un raisonnement prédictif précis ou au contraire à lui préférer la définition d'un avenir plausible en tenant compte du fait que "sans cesse les acteurs sociaux produisent du sens sur leurs propres actions, et ce sens lui-même devient un élément de ces actions"<sup>61</sup>.

Une recherche mariant histoire et sciences de gestion permet donc ici la création d'idéaux-types (au sens wéberien). En matière de stratégie ou de GRH, les situations de

---

<sup>60</sup>H. Mintzberg, "Strategy formation, Schools of thought", in J. W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on strategic management*, New York, Harper Business, 1990, pp. 105-235.

<sup>61</sup>J.-P. Olivier de Sardan, "L'unité épistémologique des sciences sociales", in A. Boureau et alii, *L'histoire entre épistémologie et demande sociale*, Acte de l'université d'été de Blois, Créteil, Publications de l'IUFM, 1993, pp. 10-13, p. 17.

gestion sont en partie ordonnées par les outils qu'elles contribuent elles-mêmes à créer ou à mettre en oeuvre. Si la catégorisation des phénomènes fait partie de la démarche scientifique, elle présente un risque fort : celui de la naturalisation des critères utilisés par le praticien et par voie de conséquence des typologies qu'il a construites. Appliquée à la stratégie et à la GRH, ceci aboutit à une vision technicienne ou instrumentale du fonctionnement des entreprises et des organisations. Elle néglige les dimensions psychologiques et sociologiques des attitudes et des comportements des acteurs. Par ailleurs, utiliser les classifications fonctionnelles conçues par les praticiens ou les cabinets de conseil risque de faire dépendre la construction d'une analyse théorique et scientifique de catégories mises en oeuvre par les acteurs dans la réalité sans pour autant les livrer à une analyse critique. Le risque de forcer la théorie à entrer dans les cases préétablies par les acteurs eux-mêmes est ici loin d'être négligeable. La prise en compte des dimensions humaines et sociales des pratiques de gestion permet cette distanciation critique car elle montre combien les mêmes outils peuvent être utilisés dans des configurations historiques et sociales différentes et aboutir à des résultats extrêmement variables. C'est donc à une forme de rupture épistémologique que nous appelons ici par rapport au découpage technique des managers. En particulier, il faut tenir compte du fait que, sauf à tomber dans une approche purement volontariste de la gestion, de nombreux acteurs autres que les dirigeants disposent de moyens et de ressources dans l'action et produisent du sens pour comprendre et légitimer leur action mais aussi comme facteur de la dynamique organisationnelle.

Loin d'empêcher la création d'une théorie en sciences de gestion, cette approche pluridisciplinaire plaide donc pour la constitution de grilles de lecture scientifiquement et théoriquement construites. Le détour par d'autres sciences sociales a pour intérêt de permettre la construction d'idéaux-types qui ne soient ni trop théoriques, car alors ils ne permettraient plus de décrire et comprendre le réel, ni strictement calqués sur les représentations des acteurs car ils ne permettraient plus de construire des régularités.

### **2-2-3 : Permettre la comparaison des situations de gestion et des représentations des acteurs**

Recourir à l'histoire dans les sciences de gestion, c'est faciliter la constitution d'une démarche comparatiste propre aux sciences sociales et qui doit tenir un rôle proche de celui de l'expérimentation dans les sciences de la nature. Il s'agit bien de comparer des situations concrètes de choix stratégiques et de pratiques de GRH au cours du temps. Dans le cadre de la pratique monographique chère aux historiens français, cette comparaison est implicite car ce sont bien des catégories incorporées au cas étudié ou les modèles théoriques sous-jacents qu'on étudie. Lorsqu'on compare plusieurs entreprises, il s'agit bien de trouver des régularités, des "airs de famille". La

constitution d'une histoire d'entreprise a pour vocation de permettre la mise en regard de situations réelles et de contribuer ainsi à l'émergence d'une théorie du fonctionnement stratégique de l'entreprise, grâce à la construction d'idéaux-types et à leur validation ultérieure.

Enfin le détour historique et sociologique doit permettre la compréhension des acteurs et de leurs représentations dans des situations de gestion. Lorsqu'ils construisent une action les individus ont eux-mêmes une représentation de leur position dans l'espace social, de leur discours, de leurs actions. Celle-ci n'est pas seulement une attitude psychologique qui constitue le décor préalable à l'action, mais un élément qui structure le processus de gestion au fur et à mesure que celui-ci se déroule. Les représentations sont donc aussi des principes d'action. Se limiter à une approche instrumentale de la gestion, c'est gommer toute la variété et la complexité de la relation entre les acteurs, les outils et les pratiques de gestion. Bref, c'est nier l'influence de toutes les représentations conscientes ou inconscientes évoquées à l'instant. Il ne s'agit pas ici du sens que le chercheur a des actions pour les sujets mais bien du sens que les acteurs eux-mêmes donnent à leurs actions, qui est étudié depuis longtemps par les anthropologues. Si les sciences de gestion disposent d'outils conceptuels qui permettent une première analyse de ces éléments (par exemple la rationalité limitée de Herbert Simon), elles doivent s'inspirer d'autres sciences sociales dont c'est l'objet d'étude principal et qui disposent parfois d'outils plus précis pour comprendre et expliquer ces éléments. Le détour par l'histoire et la sociologie apparaît ici pleinement justifié dans les domaines de la stratégie ou de la GRH où ces facteurs "périphériques" jouent un rôle primordial. Le rôle du chercheur en sciences de gestion est donc de prendre en compte "dans toute description ou analyse des situations sociales l'analyse que les propres sujets en font"<sup>62</sup>. Le travail des chercheurs en stratégie et en gestion des ressources humaines doit donc s'établir à deux niveaux : 1) recenser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques dans l'entreprise ; 2) les expliquer ensuite pour construire une connaissance scientifique.

Ainsi, l'histoire, alliée ponctuellement à d'autres sciences sociales, fournit des éléments explicatifs et des outils d'analyse à la gestion. Certes ceux-ci bousculent parfois un peu les théories de gestion mais ils les enrichissent en les confrontant au réel.

Le choix d'objets de recherche transversaux impose une démarche de nature constructiviste car au fur et à mesure de la progression le contenu, les interlocuteurs et les théories mobilisées évoluent, rendant quasiment impossible une démarche hypothético-déductive. Ajoutons que les phénomènes de changement stratégique, de construction d'une politique de ressources humaines ne sont pas si fréquents dans

---

<sup>62</sup>J.-P. Olivier de Sardan, *art. cit.*, p. 20.

l'histoire d'une entreprise qu'ils puissent être analysés à l'aide d'une démarche quantitative.

### **2-3 : Un dialogue privilégié mais non exclusif avec certaines familles des sciences de gestion**

#### **2-3-1 : Le choix d'un cadre constructiviste à mi-chemin de l'histoire et de la gestion**

Il a fallu nourrir l'histoire de théories empruntées aux sciences de gestion et à d'autres sciences sociales et en retour confronter la gestion à l'épreuve de l'histoire. En nous inspirant de certains éléments de l'analyse popérienne, il nous a semblé judicieux de chercher à durcir nos concepts et nos idées en les soumettant à la critique croisée de l'histoire et des sciences de gestion<sup>63</sup>. L'objectif visé n'était pas de détruire la théorie élaborée par les sciences de gestion mais de tenter de contribuer à la reconstruire "par le bas" c'est-à-dire grâce à des généralisations progressives. Il fallait donc non seulement chercher des interlocuteurs au sein des sciences de gestion prêts à dialoguer, mais aussi repérer des concepts et des méthodes qui servent de lien.

L'histoire d'entreprise peut être définie par son projet, comme l'approche constructiviste en sciences de gestion lorsqu'elle cherche à "proposer une représentation intelligible des interventions des acteurs"<sup>64</sup>. La difficulté pour l'historien provient du grand nombre d'auteurs de gestion qui se réclament du constructivisme et développent une grande variété d'approches allant du positivisme légèrement amendé jusqu'au falsificationnisme popérien le plus pur, en passant par certaines formes de l'anarchisme méthodologique cher à P. Feyerabend<sup>65</sup>. Pourtant certains éléments du constructivisme présentent de sérieux éléments de séduction aux yeux de l'historien. Il y a d'abord le cadre retenu qui repose sur un relativisme des savoirs scientifiques et préscientifiques, mais aussi sur une conception en partie interactionniste où les acteurs mobilisent des règles pour intervenir sur le "réel" et, comme le montrent M. Crozier et E. Friedberg, où ils peuvent par leur action construire leur propre environnement d'action. Par ailleurs, l'affirmation par le constructivisme d'une "relativité" des notions de vérité ou de réel rejoint certaines positions de l'histoire<sup>66</sup>, même si l'histoire cherche bien évidemment à distinguer le vrai du faux, lorsque par exemple elle combat le négationnisme. Enfin, et

---

<sup>63</sup>J. Girin, "L'analyse...", *art. cit.*, p. 155.

<sup>64</sup>J.-L. Lemoigne, "Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies ..., op. cit.*, p. 116.

<sup>65</sup>On peut en avoir une idée en se rapportant à P. Louart et A. Desreumeaux (dir.), "Constructivisme(s) ...", *op. cit.*.

<sup>66</sup>P. Baumard, "Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une "posture épistémologique chez le chercheur" ", in P. Louart et A. Desreumeaux (dir.), *op. cit.*, pp. 105-121, p. 107.

d'une façon assez paradoxale, certaines méthodologies constructivistes développent des pratiques d'accès au réel très empiriques qui s'inspirent de certaines démarches de l'ethnographie, voire qui revendiquent l'utilisation d'une combinaison de méthodes empruntées à diverses sciences sociales. Ce faisant, ne postulent-elles pas implicitement que la réalité dispose d'une "structure sociale" relativement autonome par rapport au chercheur, même si elle reste construite pas des acteurs, individuels et collectifs ? Elles sont justifiées par le fait que le constructiviste ne recherche pas alors forcément une "vérité" du réel mais plutôt à comprendre les conditions et les modalités qui en ont permis l'émergence. De ce point de vue, l'approche institutionnaliste affirmée précédemment permet dans une certaine mesure de faciliter le passage entre le constructivisme en gestion et l'histoire des entreprises. Pour autant, elle entre partiellement en contradiction avec certaines branches du constructivisme qui défendent intellectuellement la possibilité d'une rupture temporelle et conceptuelle avec ce que la science et les autres chercheurs ont accumulé par le passé. Ces différences avec l'histoire sont surmontables et ne peuvent durablement bloquer un rapprochement, d'autant moins que cette posture intellectuelle et méthodologique correspond assez bien à ce qui peut exister dans la recherche historique, en particulier dans sa stratégie d'accumulation des faits historiques.

Des points de passage sont donc possibles. Du point de vue conceptuel et épistémologique d'abord. La démarche historique recherche certes des explications causales mais celles-ci se veulent avant tout complexes et partielles : la réalité n'est pas ici connaissable dans sa totalité car par définition elle est multiple, hétérogène et complexe. On doit donc plutôt parler en histoire d'intrigues que de causalités strictement linéaires<sup>67</sup>. Ceci correspond à une forme de relativisme de l'historien vis-à-vis du réel. Il n'y a plus depuis longtemps dans l'épistémologie historique de séparation nette et définitive entre le chercheur et une réalité dotée d'un statut ontologique qui existerait indépendamment de lui et pourrait être observée en tant que telle. Pourtant nous ne voulions pas tomber dans le relativisme absolu d'une forme d'histoire réduite à une pure narration où la seule présentation des faits "bruts" suffirait à produire du sens. Cela suppose de retenir une démarche qui ne se contente pas d'intrigues mais pose d'emblée des problématiques ou des hypothèses et qui s'inscrit dans un paradigme scientifique donné<sup>68</sup>. Seule la tradition de l'école des *Annales* de Lucien Febvre ou de Fernand Braudel<sup>69</sup> paraissait adaptée. Il s'agissait bien ici de disposer à terme d'une théorie réaliste du fonctionnement des entreprises. Restait alors à déterminer si les

---

<sup>67</sup>J.-L. Lemoigne, *art. cit.*, p. 93.

<sup>68</sup>Au sens de Thomas Kuhn, c'est-à-dire d'une norme scientifique construite autour d'hypothèses théoriques et d'une instrumentation stabilisées.

<sup>69</sup>J.-P. Daviet, *art. cit.*, p. 134.

objets étudiés pouvaient être analysés conjointement par l'histoire et le constructivisme des sciences de gestion.

Dans la démarche constructiviste, l'intérêt pour l'historien de l'entreprise vient de ce que le projet scientifique et la production de connaissances sont étroitement associés. Nos objets de recherche, le changement et la politique de GRH, supposent que, dans le même processus, les acteurs organisent leurs connaissances en cherchant à organiser l'entreprise. Ils doivent non pas découvrir quelque chose qui serait un "nécessaire" unique mais construire et actualiser en permanence un certain nombre d'univers possibles, soit à partir de leurs présupposés du moment, soit en créant grâce à leur action intelligente des changements radicalement nouveaux<sup>70</sup>. La difficulté de cerner précisément ces deux "objets" impose alors une démarche qui a pour projet de contribuer à durcir ces deux notions en se penchant sur les concepts qui les sous-tendent, les savoirs qui les modèlent et les acteurs qui les portent.

Dans l'entreprise, une période de changement se caractérise très fréquemment pas l'apparition de tensions entre les acteurs, entre les fonctions, entre les objectifs. Elle s'accompagne de la création de coalitions d'acteurs ou au contraire de l'éclatement de certains groupes, stables jusqu'ici. Le postulat d'optimum définitif et intemporel devient difficile à utiliser dans le cadre d'une recherche car il masque la vue du chercheur ou occulte certains phénomènes<sup>71</sup>. Ceci crée un lien entre l'histoire et les gestionnaires constructivistes pour qui l'entreprise ne peut plus être pensée comme une entité absolument homogène. Notons toutefois, que nous n'allons pas jusqu'à adhérer aux versions extrêmes du constructivisme, comme certaines tendances actuelles du post-modernisme. Nous restons proches d'une certaine forme de déterminisme collectif<sup>72</sup> ou pour le dire différemment de fonctionnalisme<sup>73</sup>. Pour nous le maintien, l'apparition ou la disparition de certaines formes d'organisations, d'institutions économiques ou sociales doivent être expliqués par des éléments sociétaux pré-existants mais aussi par la réponse à certains "besoins" micro- ou macro-sociaux. Ceci fournit un ensemble de conditions nécessaires mais non suffisantes à l'évolution et au changement des individus ou des entreprises. On peut alors comprendre pourquoi et comment à certaines époques apparaissent ou disparaissent des outils, des pratiques de gestion, ou certaines formes d'organisations ou d'entreprises.

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que bien souvent l'histoire soit sollicitée par les chercheurs et les praticiens durant une période de changement ou comme moyen de faire un bilan identitaire et culturel d'une entreprise qui traverse une crise industrielle

---

<sup>70</sup>J.-L. Lemoigne, *art. cit.*, p. 106.

<sup>71</sup>J.-L. Lemoigne, *art. cit.*, p. 112.

<sup>72</sup>J.-P. Neveu, "Le constructivisme du point de vue d'un déterministe", in P. Louart et A. Desreumeaux (dir.), *op. cit.*, tome 1, pp. 10-17.

<sup>73</sup>F. Wacheux, *op. cit.*, 1996, p. 42.

et/ou stratégique. Il s'agit de faire le point à un moment où les savoirs accumulés jusque-là paraissent au mieux bousculés, au pire dépassés, et où il est nécessaire d'évaluer les métiers de l'entreprise, son organisation, ses capacités d'innovation et le comportement de ses acteurs. Dans ce cadre, l'histoire d'entreprise est perçue comme savoir préalable à la conception d'une nouvelle forme d'organisation ou de stratégie à partir de l'étude des tendances passées. Elle permet l'analyse des origines de la situation actuelle. Elle constitue elle-même un savoir, une mémoire, un ensemble de représentations particulièrement utile pour le management stratégique. Ce savoir et ces représentations ne sont pas neutres mais servent à construire d'autres représentations - pour l'avenir cette fois - et donc à structurer l'action individuelle et l'organisation collective.

Ceci peut s'articuler à une certaine forme de recherche clinique.

### **2-3-2 : Le choix du cadre de la recherche clinique : faire prendre conscience aux acteurs de l'importance de la durée dans la constitution de nouvelles pratiques et l'utilisation de nouveaux outils de gestion**

<p>- [1] <i>De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)</i>. Thèse de Doctorat</p> <p>- [10] "Changement organisationnel, représentations sociales et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges", <i>Revue de Gestion des Ressources Humaines</i></p>
---

Notre parcours de chercheur a débuté par la construction d'une réponse à une question posée par Usinor sur la gestion du personnel âgé et les conséquences du déséquilibre de la pyramide des âges. Comprendre les contraintes qui pèsent sur les acteurs a supposé de remonter dans le temps aux origines des outils de gestion, des pratiques qui les mettent en oeuvre, des représentations et des comportements des acteurs en situation de gestion. Retrouver les contextes initiaux des routines de gestion était le moyen de saisir l'évolution des acteurs et aux changements des structures et de la stratégie de l'entreprise. Comprendre les acteurs - en particulier les valeurs qui ont guidé leurs actions (le niveau 2 défini par C. Argyris) - devait permettre de cerner leur perception des menaces attachées au changement, de faciliter leur prise de conscience et donc en définitive d'accélérer le changement. Nous avons donc opté rapidement pour une forme de démarche clinique de nature essentiellement qualitative. Une telle approche présentait l'avantage de répondre en même temps aux impératifs de la méthode monographique privilégiée par l'histoire d'entreprise en France.



Bien que satisfaisant a priori, ce choix n'a pas été toujours facile à légitimer aux yeux de certains chercheurs en gestion parfois méfiants à l'égard de la démarche utilisée dans les recherches qualitatives, en particulier la monographie, et de la scientificité des résultats produits. Pourtant la monographie historique lorsqu'elle satisfait aux critères de scientificité de l'histoire répond aux critères rigoureux des chercheurs en gestion. Bien que partiellement différente, elle constitue donc un apport aux analyses et aux méthodes qualitatives utilisées parfois par les sciences de gestion<sup>74</sup>. Comme le soulignent Matthew Miles et Michael Huberman<sup>75</sup>, les données qualitatives présentent souvent des caractéristiques précieuses pour le chercheur en gestion : elles permettent une description précise de la réalité ; produites en relations étroites avec le terrain, elles sont de facto validées par ses acteurs, ce qui permet premièrement de révéler le rôle du contexte sur la vie des acteurs et le processus de recherche, deuxièmement de rendre intelligibles les sens implicites ou cachés des phénomènes étudiés ; elles sont particulièrement riches, pertinentes et probantes pour éclairer la complexité ; recueillies grâce à des modalités de collecte étalées dans le temps, elles sont bien adaptées à l'analyse des processus en permettant de dépasser les difficultés attachées à des questionnements ou des collectes de faits ponctuels ; enfin, les données qualitatives facilitent le repérage et l'étude des acteurs qui influencent l'évolution des processus étudiés. On comprend l'intérêt que les méthodes qualitatives peuvent présenter pour l'historien.

Il peut paraître toutefois paradoxal aux yeux des chercheurs en gestion de parler de recherche clinique à partir d'une approche historique qui vise à faire émerger des régularités depuis le terrain. En effet, comme le souligne Gérard Koenig, la recherche clinique postule que la réalité du monde est construite par les acteurs et n'a donc pas de statut ontologique<sup>76</sup>. Remarquons en passant que cette affirmation mériterait une discussion car on peut postuler qu'il existe non pas une séparation nette mais un continuum entre des conceptions où le réel paraît pouvoir être objectivé et d'autres où il est le fruit de l'interaction, voir de l'imagination individuelle<sup>77</sup>. Nous avons considéré que le recours à l'histoire permet de faire émerger les connaissances des acteurs dans le cadre d'une forme particulière d'interaction, chose plutôt inhabituelle en gestion mais qui correspond assez précisément aux méthodes et à la visée de l'analyse historique. Implicitement, l'histoire pose les bases d'une possibilité d'apprentissage des acteurs. Elle recherche les origines de leurs comportements et de leurs représentations.

---

<sup>74</sup>F. Wacheux, *op. cit.*, p. 15-32

<sup>75</sup>*Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, Sage, 1994, (rééd.), p. 10.

<sup>76</sup>G. Koenig, "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des ressources humaines*, n°9, novembre 1993, pp. 4-17, p. 6.

<sup>77</sup>J.-C. Usunier, M. Easterby-Smith, R. Thorpe, *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Économica, 1993, p. 36.

Outre l'aspect conceptuel, l'histoire est aussi un moyen méthodologique de distanciation. En particulier lorsque le chercheur intervient à un moment crucial de la vie de l'entreprise ou sur un problème de gestion "brûlant", l'histoire permet, par la distance qu'elle impose, de refroidir en partie les enjeux et les risques, même si le temps présent et la gestion concrète ne sont jamais très éloignés dans l'esprit des acteurs et du chercheur. Du même coup, elle les révèle par la coconstruction - consciente ou inconsciente - du savoir entre l'historien et les acteurs. Comme la recherche clinique, elle impose une certaine forme de familiarité avec le terrain afin de connaître le contexte et de déterminer en quoi la recherche a une influence sur les acteurs. Elle vise à faire formuler aux acteurs ce que précisément ils ne peuvent ou ne veulent pas exprimer sur les tenants et les aboutissants de leur décision, ce qui les motive ou quel est le rôle du contexte<sup>78</sup>. Comprendre le contexte dans lequel ont évolué les acteurs, c'est avant tout un moyen pour le chercheur de relativiser l'effet de loupe et de mode qui déforme souvent sa vision des phénomènes mais aussi un moyen de préciser ce qui influence les acteurs, tant dans leur vie quotidienne que dans les rapports qu'ils entretiennent avec lui.

### **2-3-3 : L'histoire, un outil de compréhension des contextes d'intervention du chercheur dans l'entreprise**

- [8] "Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Chandler contre Pettigrew ?", *Revue Française de Gestion*.

Dans la perspective de compréhension et d'accélération du changement qui était la nôtre, il était nécessaire que le chercheur puisse opérer le plus possible en ayant conscience de son influence sur le contexte et, en retour, du poids que celui-ci fait peser sur son travail. La mise en perspective historique des pratiques de gestion devient de plus en plus un enjeu pour des entreprises confrontées au changement. Si elle paraît plus neutre que l'intervention en gestion, l'histoire n'en reste pas moins soumise aux relations que l'historien entretient avec l'entreprise et ses objectifs. De plus en plus soucieuse de son image auprès du public et de ses salariés, cette dernière joue un rôle dans la sélection et l'évolution du processus de recherche par l'accès aux informations, le blocage ou l'autorisation de la publication, son souhait de l'anonymat, les financements qu'elle accorde, etc. Elle porte un intérêt à ce qui va sortir de la recherche. Par ailleurs, les acteurs autres que les commanditaires qui autorisent la recherche ont

---

<sup>78</sup>J. Girin, "L'analyse...", *art. cit.*, p. 160.

souvent de la peine à croire à son utilité. Ils ajoutent des demandes ou opposent des blocages. L'historien, comme le chercheur en gestion, se voit affecter une "place" dans le contexte par les acteurs, qui est différente d'une place d'observateur neutre. Enfin, l'entreprise a une vie qui lui est propre, les acteurs et les interlocuteurs changent souvent (mutations, restructurations...), ce qui peut bouleverser l'évolution de la recherche<sup>79</sup>. Peu d'éléments étaient disponibles au sein de l'histoire pour répondre à ces problèmes. Dans la gestion, seule la recherche action<sup>80</sup> s'en préoccupait mais pas toujours de façon satisfaisante. Il paraissait important de s'adjoindre d'autres méthodes de distanciation. Cette relation particulière entre le chercheur et les acteurs du terrain a fait l'objet de nombreuses réflexions en anthropologie et en ethnographie, et ce depuis beaucoup plus longtemps qu'en sciences de gestion. Un détour méthodologique s'imposait ici pour pouvoir conduire une recherche sur l'entreprise. L'histoire, alliée aux méthodes d'autres sciences sociales, constitue alors comme un outil à part entière de conduite de la recherche clinique et du constructivisme en gestion car elle permet au chercheur de conserver la mémoire des étapes précédentes<sup>81</sup>, de ses virages théoriques, de ses emprunts disciplinaires ou des acteurs qu'il a rencontrés.

Globalement le recours aux autres sciences sociales a donc deux utilités pour la recherche en gestion : permettre au chercheur de comprendre le contexte et la culture de l'entreprise pour lui faciliter l'accès aux terrains et aux acteurs ; lui donner des outils d'analyse du contexte où se déroulent les actions et le processus de gestion. Il doit donc faire preuve d'un opportunisme méthodique afin s'adapter au fur et à mesure de l'avancée de la recherche car l'objet étudié évolue ne serait-ce que du fait de sa présence sur le terrain. Cela peut sembler contredire certaines conceptions de la recherche où tout semble pouvoir être préétabli puis vérifié grâce à la séquence : hypothèse, prédictions, test. Il nous semble que, prenant place aux côtés de ces approches plus classiques, le recours à une démarche mariant histoire et sciences de gestion vient plutôt enrichir la variété méthodologique et théorique des sciences de gestion et apporter un éclairage spécifique à certains axes des sciences de gestion comme la question du changement. En définitive, le choix d'un rapprochement avec une recherche clinique repose sur le postulat commun que tout phénomène social est dynamique plutôt que statique<sup>82</sup>. Reste toutefois à passer de la collecte de données aux résultats scientifiques.

---

<sup>79</sup>J. Girin, *art. cit.*, pp. 163-165.

<sup>80</sup>J.-C. Moisdon, "Recherche en gestion et intervention", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1984, pp. 61-73.

<sup>81</sup>J. Girin, *art. cit.*, p. 171.

<sup>82</sup>J.-C. Usunier, M. Easterby-Smith, R. Thorpe, *op. cit.*, p. 45.

### **III) DES FAITS AUX THÉORIES : POSSIBILITÉS ET LIMITES DE LA GÉNÉRALISATION D'UNE HISTOIRE D'ENTREPRISE**

Les travaux des historiens de l'entreprise peuvent-ils satisfaire à la fois aux critères de scientificité défendus par les sciences de gestion et par l'histoire ? Si ces critères se révèlent souvent contradictoires, ne faut-il pas se demander si des critères communs de scientificité existent ? Répondre à ces questions suppose d'abord de revenir sur l'histoire des deux disciplines afin de déterminer l'origine et l'évolution de leurs conceptions du travail scientifique des chercheurs. Loin d'être monolithique, chaque discipline est parcourue de débats sur l'évolution et la légitimité des méthodes de recherches, sur le caractère scientifique ou non des travaux. La position de l'histoire d'entreprise paraît parfois franchement intenable tant vis-à-vis de l'histoire traditionnelle que vis-à-vis des sciences de gestion. Toutefois les mécanismes de reconnaissance par les pairs et l'évolution récente de certains courants historiques ont permis une amélioration de son statut au sein du spectre des objets légitimes de l'histoire scientifique. Les tensions, voire les oppositions entre histoire et gestion évoquées précédemment paraissent ruiner toute perspective de reconnaissance de la qualité scientifique des travaux d'histoire d'entreprise par la gestion. Pourtant les ouvertures épistémologiques de ces dernières années tant sur les critères de validation que sur les pratiques de recherches des sciences de gestion montrent que des convergences existent, ouvrant la porte à des échanges scientifiques. Certains résultats de l'histoire d'entreprise peuvent alors être présentés dans cette perspective.

#### **3-1 : La scientificité en histoire : méthode, intrigue, comparaison et reconnaissance par les pairs**

Si l'histoire se fait discrète sur les méthodes qu'elle utilise, cela ne signifie pas pour autant qu'elle ne développe aucune réflexion ou aucune méthode qui lui soient propres. Comme toute science, elle a vocation à permettre une forme de généralisation. Celle-ci s'organise à travers la division du travail au sein de la communauté scientifique et la reconnaissance de la validité des travaux par les pairs.

##### **3-1-1 : L'histoire, une science sans méthode ?**

La très grande variété de formes d'histoire et le relatif désintérêt pour les débats méthodologiques font que la reconnaissance scientifique des travaux ne repose pas sur

la maîtrise d'une méthode plutôt qu'une autre<sup>83</sup>. Ceci doit sembler curieux aux yeux des chercheurs en gestion. Pourtant la nécessité de réfléchir à la construction de la recherche et la contrainte de nourrir l'intrigue au moment de la restitution font que le débat épistémologique et méthodologique est implicitement présent dans la reconnaissance de l'historien, même s'il est rarement évoqué en dehors de séminaires et d'ouvrages portant spécifiquement sur ces questions. De nombreux débats ont parcouru la discipline concernant la notion de fait, de preuve, la nécessité d'une approche quantitative ou qualitative et bien d'autres encore<sup>84</sup>. Ils n'ont jamais pourtant constitué de critères dirimants pour l'exclusion de certains travaux. Le choix d'une méthode ne paraît donc pas devoir constituer un lien entre l'histoire d'entreprise et la gestion, bien au contraire.

Reste donc la question de la possibilité et la nécessité de recourir à la comparaison afin de permettre la généralisation des résultats obtenus par une démarche historique. Bref, c'est bien la possibilité de générer de la théorie de gestion à partir d'une histoire d'entreprise qui est ici en jeu. Ceci permettra d'affiner les premières conclusions concernant la méthode historique.

### **3-1-2 : L'histoire, une science sans prétention théorique et capacité de généralisation ?**

Le risque de l'historien d'entreprise pour la gestion, c'est son incapacité à généraliser, qu'on pourrait qualifier de "relativisme absolu". Est-ce réellement un problème ? Comme le précise Georg Simmel, le travail sur l'histoire engage toujours la subjectivité du chercheur et son point de vue particulier. La vérité historique est alors relative à la perspective choisie au départ. Pour questionner certains éléments de l'histoire, le chercheur doit accepter de considérer les autres éléments du contexte étudié comme des données ou des évidences. Cette position initiale évolue dans le temps au fur et à mesure que le processus de recherche se déroule et qu'il remet en cause un nombre de plus en plus grand de ces "évidences" laissées de côté au départ. Ce relativisme est donc inscrit dans la méthode de l'histoire. Par ailleurs il conditionne la qualité scientifique du travail de recherche. Il permet au chercheur de clarifier sa démarche et sa méthode et ensuite de communiquer avec le reste de la communauté des historiens en évitant d'ériger son propre point de vue en vérité universelle. Une telle démarche justifie la spécificité du travail scientifique et des méthodes utilisées par l'historien. Ceci ne l'empêche bien évidemment pas de chercher des lois causales - ce qu'on appelle "l'histoire problématique" - au lieu de simplement collecter les faits selon

---

<sup>83</sup>Même si des débats récents entre C. Lepetit, J. Revel, G. Noiriel ou R. Chartier relativise cette affirmation.

<sup>84</sup>G. Bourdieu et H. Martin, *op. cit.*

une intrigue - ce qu'on appelle "l'histoire historisante". Seule la première nous semble pouvoir faire le lien avec les sciences de gestion.

Cette question rejoint un débat de fond propre aux historiens qu'il est utile de rappeler brièvement ici. Il s'articule autour d'une question : l'histoire est-elle universelle, chaque individu ou objet étudié n'étant qu'une variation, ou au contraire ne doit-on pas renoncer à l'idée d'une histoire unique, chaque individu et objet étant particulier et disposant d'une histoire spécifique ? Remontant au XVIII<sup>ème</sup> siècle, cette controverse a opposé les philosophes français de l'histoire, tenants de la première approche, à ce qui allait devenir l'école historique allemande soutenant, à la suite d'Herder, la seconde approche. Plus tard, en 1821, Humboldt affirmera dans un texte fondateur que chaque époque, chaque "individualité" par son caractère unique constituent une "actualisation" de l'universel<sup>85</sup>. Dans l'ensemble, les historiens se sont partiellement affranchis de l'idée d'universalité mais ils ont conservé l'idée d'unicité dans l'histoire. Du même coup, ils ont été confrontés à la question de la capacité d'explication et de généralisation de la recherche scientifique. L'objectif de l'histoire est bien de partir du particulier pour aller au général. De ce point de vue, elle rejoint une démarche constructiviste. Mais la question de la généralisation bouscule implicitement l'idée évoquée précédemment où chaque objet étudié par l'histoire est une variante isomorphe d'un tout. Généraliser suppose que les éléments rapprochés aient certes des points communs ou s'intègrent à une dynamique et à une régularité générale mais qu'ils ne sont pas rigoureusement identiques. L'école historique allemande a ici fait son oeuvre. Ceci permet de distinguer un travail d' "analyse", qui vise à isoler les faits, à les "purifier", d'un travail de "synthèse", qui consiste à les rapprocher ou à "reconstituer" la cohérence d'ensemble. La question de la synthèse renvoie ici à la division du travail entre les historiens.

### **3-1-3 : La scientificité en histoire : une question de communauté ?**

La recherche historique suppose un travail collectif de comparaisons et de critiques : "une connaissance historique ne peut plus être considérée comme "vraie" parce qu'elle a été produite selon des règles calquées sur les sciences de la nature, mais parce qu'elle est acceptée comme telle par l'ensemble des historiens compétents. Défendre le caractère scientifique de l'histoire, c'est donc, nécessairement, défendre une pratique collective de la recherche"<sup>86</sup>. Du coup, la méthode historique, car il y en a bien une même si elle se dissimule aux regards, est un savoir collectif et non pas principalement une technique individuelle. La question de la scientificité se transforme en une réflexion sur la division du travail de recherche entre l'analyse et la synthèse :

---

<sup>85</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, pp. 49-52.

<sup>86</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, p. 67.

est-ce le rôle de chaque chercheur de mener l'analyse et la synthèse ou est-ce un travail collectif de la communauté scientifique, chaque membre y apportant sa pierre ? On voit apparaître ici un clivage avec les sciences de gestion qui attendent de chaque chercheur qu'il fasse la synthèse de ses travaux et propose des lois. Ces tensions entre l'histoire et les sciences de gestion méritent d'être éclairées par un bref retour sur la controverse qui a opposé l'histoire à la sociologie au XIX<sup>ème</sup> siècle. À l'initiative d'Auguste Comte et d'Émile Durkheim, la sociologie s'est opposée à l'histoire en cherchant à construire des lois générales et universelles expliquant le fonctionnement de la société. La rupture a été nette mais un point de convergence méthodologique est demeuré à propos de l'importance du comparatisme. Pour É. Durkheim, c'est la comparaison qui permet de s'élever au dessus des particularités pour faire émerger progressivement des relations universelles. Il a milité donc pour le maintien d'une forme de recherche empirique mais qui devait être accompagnée par une réflexion visant à définir ex nihilo les caractéristiques d'une science, c'est-à-dire son objet et ses méthodes spécifiques. Ce travail devait, selon lui, s'effectuer grâce à des emprunts aux philosophes des sciences. De ce point de vue, É. Durkheim cherche à rendre plus scientifique l'histoire. Mais lorsqu'ils invoquent la science, historiens et sociologues - ou gestionnaires ? - parlent-ils de la même chose ? Les historiens parlent de la science telle qu'elle est, la scientificité se conquérant par le travail collectif, alors que les sociologues la décrivent telle qu'ils voudraient qu'elle soit, "en partant d'une conception de l'objectivité qui suppose à la fois une rupture avec les formes de savoir déjà constituées et un rejet des projets concurrents visant à "fonder" les sciences sociales sur des principes théoriques différents"<sup>87</sup>. On ne peut être ici que frappé par la ressemblance avec la façon dont se constituent les sciences de gestion et la nature des critiques qu'elles adressent à l'histoire d'entreprise.

Les débats épistémologiques de l'histoire sont au moins d'accord sur le fait que le chercheur n'est pas neutre vis-à-vis de son objet. Pour le dire différemment : l'objet étudié ne dispose pas d'une réalité ontologique que le chercheur pourrait prélever ou recueillir du moment qu'il construit des dispositifs méthodologiques qui préservent à la fois l'indépendance de l'objet scientifique et la possibilité de produire une connaissance "objective" donc "scientifique". Nous suivons Max Weber lorsqu'il affirme qu'il paraît impossible de produire dans l'immédiat des lois universelles car le contexte des observations les relativise sans cesse. Par contre, c'est bien à l'aide de la comparaison que l'on peut progressivement nourrir des concepts génériques, des idéaux-types, qui permettent à la fois de révéler les régularités communes aux situations individuelles et de "comprendre les situations sociales générales en les spécifiant le plus possible"<sup>88</sup>. Intervenant lui aussi dans les débats entre histoire et sociologie, Max Weber souligne ici

---

<sup>87</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, p. 72-73.

<sup>88</sup>M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Presses Pocket, 1992, pp. 142-143.

les complémentarités méthodologiques et scientifiques qui peuvent exister entre l'histoire, productrice de faits et de singularités, et la sociologie qui révèle les régularités et des idéaux-types.

Ces conclusions peuvent être appliquées aux relations entre l'histoire d'entreprise et les sciences de gestion. Du point de vue méthodologique d'abord. Les sciences de gestion doivent jouer le même rôle que la sociologie vis-à-vis de l'histoire d'entreprise. Il s'agit donc de pousser à ce que les historiens analysent l'entreprise avec les idéaux-types proposés par les gestionnaires et qu'elle puisse en retour les nourrir. À l'inverse les chercheurs en gestion doivent recourir aux techniques de l'histoire pour étudier l'entreprise, en particulier dans les domaines de la stratégie, du changement et de la GRH. Du point de vue des critères de scientificité ensuite. Il doit bien y avoir un partage de l'activité de recherche entre les disciplines, mais il suppose en parallèle une comparaison et un rapprochement des critères de validation. Si les sciences de gestion doivent proposer des critères permettant de construire des idéaux-types, l'histoire doit produire des spécificités qui les valident ou les critiquent. Le rôle des sciences de gestion consiste ici à aiguillonner l'histoire des entreprises pour qu'elle réfléchisse à ses propres critères de scientificité. Mais ceci dépasse la simple question des capacités de généralisation à partir de la monographie d'entreprise et impose une réflexion de nature épistémologique sur la façon dont les historiens conduisent leurs études de l'entreprise, sur leurs présupposés et sur les concepts explicites ou implicites qu'ils utilisent. Bref il convient de les inciter à soumettre leur recherche des faits à des problématiques plus affirmées.

Enfin, la méfiance des gestionnaires vis-à-vis de l'histoire perçue comme non scientifique peut aussi s'expliquer par leur volonté d'affirmer l'autonomie de leur discipline et d'améliorer la professionnalisation des chercheurs et des enseignants de gestion. Il nous semble que loin d'être une menace, l'histoire d'entreprise doit nourrir la gestion et l'aider à affirmer son identité scientifique dans et par le débat et non dans la crispation ou le rejet de méthodes alternatives, mais bien souvent complémentaires. Le risque d'un enfermement serait alors réel à un moment où la scientificité des sciences de gestion est périodiquement critiquée par les autres disciplines et les praticiens. Toutefois tous les courants de l'histoire ne peuvent dialoguer avec les gestionnaires. Notre rattachement au paradigme de "l'histoire-problème" défini par l'école des *Annales* nous paraît être le seul qui, par sa volonté affichée de construire une démarche scientifique ouverte sur d'autres disciplines et d'autres problématiques, puisse dialoguer avec les sciences de gestion.

La distance avec les approches constructivistes que ces dernières développent peut être ici facilement franchie.



### **3-2 : La scientificité des sciences de gestion : entre uniformité et variété ?**

La possibilité de produire de la connaissance scientifique dans les sciences de gestion grâce à l'histoire d'entreprise suppose de s'arrêter sur les critères de scientificité utilisés par les sciences de gestion. Ces dernières, on l'a vu, soulignent souvent l'insuffisance théorique des résultats produits par l'histoire d'entreprise. Cela empêcherait selon elles la reconnaissance de leur scientificité et par là même leur utilisation par la gestion. Ce point mérite d'être débattu en interrogeant maintenant les sciences de gestion sur leur définition de la scientificité. Elles affirment une volonté de théorisation et d'aide à l'action. Il paraît donc important de chercher à comprendre les relations entre savoirs théoriques et savoirs pratiques pour voir comment s'appliquent les critères de scientificité. Il faut pour cela revenir aux relations qu'entretiennent la théorie et la conduite de la recherche avec la réalité et ses acteurs, ce qui amène naturellement à voir si la recherche en gestion est unique ou multiple. La question de la scientificité peut aussi être étudiée à travers l'activité concrète des chercheurs. Le statut scientifique du constructivisme et de la recherche clinique doit être replacé au coeur de ces débats.

#### **3-2-1 : Quelles méthodes au service de quels critères scientifiques ? Savoir scientifique et savoir pratique dans les sciences de gestion**

La difficulté à définir un critère de scientificité unique pour la totalité des sciences de gestion provient avant tout de leur très grande hétérogénéité. On y rencontre des méthodes faisant appel à des raisonnements quantitatifs, à des présentations très formalisées, ou encore à des recherches purement qualitatives. Il existe d'importants débats entre les partisans des démarches empiriques, normatives, expérimentales, spéculatives, sur des données primaires ou secondaires. Tout cela paraît vite décourageant voire stérile. À première vue, le strict respect d'une forme particulière de méthode paraît être une condition nécessaire pour garantir un minimum de scientificité. Cela ne semble pourtant pas suffisant pour éclairer les débats. Ce qui paraît aussi déterminant, c'est d'abord la cohérence interne entre les hypothèses énoncées et leur aptitude à rendre compte du comportement effectif des entreprises. C'est enfin la possibilité de les généraliser. Ces constatations restent insatisfaisantes. Elles soulignent l'hétérogénéité des méthodes, mais laissent de côté la question de l'homogénéité des connaissances produites par la gestion.

Les chercheurs en gestion partagent certaines de leurs connaissances avec les praticiens ou les consultants, et ces derniers produisent eux aussi du savoir de gestion. Ceci pose alors des difficultés pour définir la scientificité car il est nécessaire de

disposer d'un critère discriminant entre connaissance "ordinaire" et connaissance scientifique. C'est la question du réalisme de la théorie qui est ici posée. Deux écueils menacent la construction d'une science de gestion : d'un côté un hyperréalisme qui colle au concret et ne permet pas de nourrir une volonté de généralisation propre à toute démarche scientifique ; de l'autre une théorisation excessive qui risque de rompre les relations entre les résultats scientifiques et le réel, et d'empêcher d'éventuelles retombées opérationnelles inscrites dans le programme scientifique de la discipline. Les relations entre la théorie et la réalité semblent donc devoir ici être placées au coeur de la réflexion épistémologique. Si la réalité constitue un test pour les hypothèses émises par les sciences de gestion<sup>89</sup>, reste encore à en déterminer les conditions. C'est selon nous ici que l'apport de l'histoire d'entreprise peut se montrer très fécond.

Dans un célèbre article, Bernard Pras et Jean-Claude Tarondeau définissent la scientificité des recherches en gestion à partir des critères suivants : reproductibles, généralisables et cumulatives<sup>90</sup>. Ils distinguent trois types de recherches. En premier lieu, la recherche explicative dont l'objectif est de faire apparaître des relations entre des "variables décisionnelles contrôlables et des variables dépendantes ou qu'on cherche à expliquer. [Cette recherche doit être menée] tout en cherchant à connaître des forces causales non contrôlables par l'entreprise, mais qui exercent une influence sur les variables dépendantes". Ensuite, la recherche prédictive, qui doit s'appuyer sur un cadre théorique pour construire scientifiquement des prévisions et non se contenter de prolonger vers l'avenir des tendances constatées dans le passé. Enfin, la recherche clinique qui vise à créer un changement pour analyser et améliorer les modalités de contrôle des acteurs sur les processus de gestion. Notons qu'ils émettent des doutes sur le caractère scientifique de cette dernière forme car ils soulignent les fortes perturbations engendrées par l'interaction entre le chercheur et le terrain<sup>91</sup>. Selon eux, un des éléments qui déterminent la qualité de la recherche est la sophistication des instrument de collecte, le degré d'isomorphisme entre les données générées et les théories utilisées et enfin l'adéquation entre les techniques utilisées et les problèmes posés<sup>92</sup>.

On peut constater que la scientificité des sciences de gestion se trouve définie par le degré d'abstraction mais aussi par sa faculté d'application opérationnelle. Comment peut-on concilier les deux approches ?

---

<sup>89</sup>E. Cohen, "Épistémologie de la gestion", in Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, op. cit., 1997, pp. 1158-1178, p. 1175.

<sup>90</sup>B. Pras et J.-C. Tarondeau, "Typologies de la recherche en gestion", *Enseignement et gestion*, n°9, printemps 1979, p. 6.

<sup>91</sup>On peut constater une interrogation commune avec le "relativisme" abordé plus haut à propos de la méthode historique. Ceci constitue sans aucun doute un point de convergence et d'enrichissement mutuel.

<sup>92</sup>B. Pras et J.-C. Tarondeau, *art. cit.*, p. 8.

### 3-2-2 : Science théorique ou science instrumentale ?

Le débat recouvre au moins trois thèmes principaux : d'abord le statut de la théorie dans les sciences de gestion vis-à-vis du monde réel puis la question de l'activité réelle des chercheurs de gestion et enfin la validation des connaissances par la discipline.

Deux approches des relations entre la théorie et le monde réel sont envisageables<sup>93</sup>. On peut soit considérer que la théorie a pour objectif de décrire le monde tel qu'il est, en collant au plus proche de la réalité, ce qui est une vision réaliste de la théorie. On évalue alors la qualité de la théorie selon sa vérité ou sa fausseté. Au contraire on peut affirmer qu'elle n'a pas à décrire la réalité mais doit servir à accroître la compréhension et par là même la maîtrise de la réalité. On a alors à faire à une vision instrumentale de la théorie. Ce qui compte ici, c'est son utilité. Dans le premier ou le second cas, ce ne seront ni les mêmes critères ni les mêmes acteurs qui pourront décider du caractère scientifique des travaux de gestion. Si on retient la première approche, la reconnaissance de la scientificité doit reposer sur des critères construits à partir d'une réflexion proche de celle utilisée il y a un siècle par les sociologues lorsqu'ils ont cherché à s'affranchir de la tutelle de l'histoire. Partant du postulat qu'une science se détermine par une méthode, un corpus théorique et un objet spécifique, il paraît alors nécessaire de mener une réflexion sur le statut épistémologique et méthodologique des sciences de gestion vis-à-vis des autres sciences sociales et plus encore des sciences de la nature. Si on retient la seconde approche, les chercheurs devront logiquement partager avec les acteurs du terrain la responsabilité de déterminer le caractère scientifique du savoir produit. On perçoit immédiatement ici la difficulté qu'il y aura à sélectionner les praticiens jugés légitimes pour évaluer l'efficacité opérationnelle des connaissances produites par les théories de gestion. La détermination du caractère scientifique des travaux de gestion ne peut donc être séparée de la question des acteurs et du processus de validation.

Précisons rapidement le rôle de la théorisation dans la recherche au sein des sciences de gestion. S'inspirant librement des travaux de Norbert Elias, on peut considérer que la théorisation est un moyen déterminant pour les sciences de gestion de s'affranchir des contraintes que le monde social, et en particulier les entreprises, fait peser sur elles<sup>94</sup>. La construction d'hypothèses et de méthodes rigoureuses est alors vitale pour permettre l'assise scientifique de la discipline, en particulier à travers l'accumulation de connaissances. L'unification théorique des sciences de gestion passe par la stabilisation d'un corpus d'hypothèses et de méthodes. Du coup, toutes les

---

<sup>93</sup>G. Koenig, *art. cit.*, p. 5.

<sup>94</sup>N. Elias, *La société de cour*, Paris, Flammarion, 1985, (rééd.), pp. XLI- LXXVII.

pratiques de recherche en sciences de gestion et les autres sciences sociales qui ne s'inscriraient pas dans ce cadre pourraient paraître susceptibles de ralentir ou de contrarier la construction de l'édifice disciplinaire. Derrière cette question se profile le débat sur l'unité épistémologique des sciences ou à l'inverse la spécificité des sciences sociales. Trois réponses sont possibles<sup>95</sup> :

1) les sciences sociales ne peuvent être considérées comme des sciences qu'en adoptant la même épistémologie que les sciences de la nature. Elles sont condamnées à recourir à l'approche expérimentale ou à ne pas être. Si elles ne parviennent pas à satisfaire les critères de falsifiabilité poppériens<sup>96</sup>, elles risquent d'être considérées comme du bavardage. Cette position s'accompagne souvent d'une vision prophétique où les sciences sociales devraient à force de formalisation parvenir à atteindre des critères satisfaisant les sciences de la nature ;

2) on peut affirmer à l'opposé que l'unité épistémologique de toutes les sciences est impossible<sup>97</sup>. Dans ce cas, les sciences sociales relèvent du pur discours car elles ne sont en fait qu'interprétatives. Elles peuvent ici en définitive être réduites à une herméneutique des textes théoriques ou des signes envoyés par le réel ;

3) enfin, on peut considérer, et c'est le point de vue de l'auteur de ces lignes, que les sciences sociales disposent d'une autonomie épistémologique par rapport aux sciences dures. Elles peuvent donc construire un discours scientifique sur le réel et élaborer des méthodes qui leur soient spécifiques, et qui ne singent pas celles des sciences de la nature, même si elles peuvent s'en inspirer à travers des débats épistémologiques avec elles. À l'inverse, les sciences sociales peuvent bénéficier aux sciences dures. Cela suppose l'acceptation d'une pluralité de méthodes qui peuvent être mobilisées ou combinées en fonction des besoins et des objectifs du chercheur<sup>98</sup>.

Selon l'approche retenue, on constate que la théorie peut être conçue comme moyen de rupture avec le domaine de la connaissance ordinaire, ce qui permet la constitution de la science. Au contraire, la science peut se nourrir de certaines connaissances ordinaires, la théorie étant le résultat à atteindre. Ceci conditionne par conséquent les relations entre les chercheurs et les praticiens.

### **3-2-3 : Chercheurs et praticiens : des relations complexes**

La question de la scientificité peut aussi être traitée en se penchant sur l'activité des chercheurs. Dans une première approche, il s'agit de savoir comment la science se

---

<sup>95</sup>J.-P. Olivier de Sardan, *art. cit.*.

<sup>96</sup>A. Chalmers, *op. cit.*, pp. 73-104.

<sup>97</sup>C'est la position de Paul Feyerabend lorsqu'il considère que la science est une entreprise anarchiste. Cf. *Contre la méthode; esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Seuil, 1979.

<sup>98</sup>J. Girin, "L'analyse...", *art. cit.*, p. 171.

fait réellement, c'est-à-dire ce que font les scientifiques lorsqu'ils travaillent. On retrouve ici la lignée des travaux de M. Callon et B. Latour<sup>99</sup>. Une seconde voie, plus normative, est possible fidèle à une approche poppérienne de la science, elle cherche à répondre à la question : que devraient faire les personnes pour être qualifiées de "scientifiques" ? On peut les comparer avec ce qui se fait dans d'autres disciplines, en particulier dans les sciences de la nature. Mais il existe dans ce domaine une très grande variété de méthodes. Une première réponse peut consister à accepter toutes les méthodes pourvu qu'a posteriori on puisse dire qu'elles marchent<sup>100</sup>. Mais cela évite le débat et en définitive reste insatisfaisant. Une seconde réponse peut être construite à partir du concept de réfutabilité de Karl Popper. Selon lui, il faut mettre en place des hypothèses, des prédictions, puis des observations et les tester. Si les hypothèses sont rejetées par les tests, on les change. Bien qu'apparemment simple, cette approche pose pourtant des problèmes car la réfutabilité n'est pas absolue, ni facile à obtenir. Il faut être sûr que les éléments reliés dans le cadre intellectuel construit par la recherche soient tous identiques, autrement dit que les objets et les méthodes utilisées pour les collecter soient strictement comparables dans le temps. Ceci revient à affirmer que tout est prévisible a priori. On admettra que cette affirmation est difficilement soutenable lorsqu'on construit une démarche de recherche. On peut au contraire remarquer que la méthode change au fur et à mesure que l'on avance afin de tenir compte de l'évolution de l'objet, et de la relation chercheur-terrain. Dans ces conditions, que faut-il pour réfuter une théorie ? un seul contre-exemple ou une certaine proportion dans l'échantillon observé ? Dans le cas de l'histoire d'une entreprise, si son fonctionnement et ses structures contredisent le cadre théorique habituel, faut-il remettre en cause la théorie ou simplement lui adjoindre de nouvelles hypothèses ? De même, si l'on retient une approche monographique, à partir de combien de monographies peut-on généraliser et théoriser ? La réfutabilité n'est donc pas nette mais il existe des "degrés de réfutabilité" qui évoluent selon les conventions de méthodes adoptées par les scientifiques<sup>101</sup>. Mais du coup, il n'y a plus d'unité absolue possible entre les sciences puisqu'on ne peut plus distinguer nettement entre le caractère scientifique et non-scientifique des connaissances. L'activité des chercheurs ne peut plus servir à définir la scientificité de façon normative. Ceci valide alors la première approche : le caractère scientifique du chercheur doit être défini à partir de sa démarche quotidienne, de sa rigueur dans le choix de ses hypothèses, dans la conduite de son étude.

On peut toutefois tirer une conclusion des travaux de Popper. Elle concerne une condition que l'activité des chercheurs doit satisfaire pour élaborer un savoir

---

<sup>99</sup>*La science en action*, Paris, Gallimard, Coll. "Folio", 1995, (rééd.).

<sup>100</sup>C'est la conclusion de P. Feyerabend ou de Raymond Boudon, cf. R. Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF, Coll. "Que sais-je", 1988, p. 119.

<sup>101</sup>J. Girin, "L'analyse...", *art. cit.*, p. 173-174.

scientifique. Elle est commune à toutes les méthodes et à tous les types de science : c'est la construction de la connaissance par la critique. Il précise d'ailleurs : "l'édifice scientifique se fonde, en fin de compte, sur la notion de critique mutuelle et de tradition critique. (...) Ce qu'on peut appeler objectivité scientifique repose uniquement et exclusivement sur la tradition critique qui, en dépit des résistances, rend toujours possible la critique d'un dogme qui prévaut. Autrement dit, l'objectivité de la science n'est pas une question d'individu, intéressant les hommes de sciences pris à part, mais une question sociale, qui résulte de leur critique mutuelle, de la division du travail amicale-hostile entre scientifiques, de leur collaboration autant que leur rivalité. Elle dépend donc partiellement d'une série de conditions sociales et politiques qui rendent cette critique possible"<sup>102</sup>.

Si la définition de critères formels permettant la séparation entre savoir scientifique et non-scientifique se révèle délicate, il semble alors nécessaire de se pencher sur le contenu de la recherche pour répondre à la question de la validation des travaux scientifiques. Les sciences de gestion produisent à la fois des savoirs à vocation opérationnelle - des savoir-faire - et des savoirs à vocation scientifique. Or les critères propres à juger de la validité dans chaque cas peuvent être contradictoires<sup>103</sup>. Dans le premier cas, il s'agit de vérifier qu'ils assurent une maîtrise efficace des processus de gestion. La qualité des résultats repose alors sur une symétrie entre les savoirs théoriques et les prédictions qui en découlent. Ceci soulève un certain nombre de difficultés. Il faut d'abord que la théorie de gestion soit capable de définir à l'avance les résultats attendus, ce qui est loin d'être facile. Ensuite, selon les domaines il paraît plus ou moins possible de cerner l'étendue des conséquences opérationnelles (locale, globale ?) et les échéances où les résultats seront observables. Si les travaux de gestion financière, de comptabilité ou de marketing peuvent être assez facilement évalués et testés, que dire de la stratégie ou de la GRH ? Enfin, quels sont les acteurs du terrain que les chercheurs en gestion vont devoir investir d'une légitimité suffisante pour évaluer l'opérationnalité des résultats de travaux scientifiques ? Va-t-on choisir les actionnaires, les dirigeants, les salariés, l'État, les banques, les marchés de capitaux, etc.<sup>104</sup> ? Ceci paraît très risqué car au fond c'est risquer de soumettre l'évolution des sciences de gestion au jugement des praticiens. Or la scientificité de la gestion passe par la construction d'un paradigme avec des méthodes, un objet et un langage communs qui doivent s'affirmer sans pour autant gommer les variétés. Seule cette démarche lui permettra de rompre avec l'étiquette artistique dont l'affublent parfois ironiquement les praticiens. Il ne s'agit pas ici de rejeter tout contact avec les acteurs, ce qui n'aurait

---

<sup>102</sup>K. Popper, "La logique des sciences sociales" in T. Adorno - K. Popper et al., *De Vienne à Francfort : la querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe, 1979, pp. 75-90, p. 82.

<sup>103</sup>R. Laufer, *Introduction à la recherche en gestion*, document de recherche, Jouy-en-Josas, HEC, 1988.

<sup>104</sup>E. Cohen, *art. cit.*, p. 1167.

aucun sens concernant les sciences de gestion. Par contre, il paraît fondamental d'intégrer dans la réflexion épistémologique la question des relations et de la cohabitation entre les chercheurs et les praticiens, entre la connaissance pratique et la connaissance scientifique afin de cerner les responsabilités de chacun et les relations entre théorie et pratique.

Quelle sont les positions du constructivisme et de la recherche clinique au sein de ces débats et dans le spectre des pratiques scientifiques ? Il ne s'agit pas ici de présenter les nombreux travaux qui ont porté sur ces deux approches, mais de souligner leurs apports dans la construction de réponses aux questions soulevées à l'instant. Parce que toutes deux partent d'emblée des faits, elles ont le mérite d'ouvrir un champ épistémologique visant à clarifier les relations entre la construction d'une théorie scientifique de gestion et les connaissances des acteurs. Or, l'approche constructivisme souligne combien les savoirs de gestion des acteurs, s'ils sont déterminés par les situations de gestion, sont aussi influencés par leur histoire personnelle. Ceux-ci ne peuvent alors être analysés in abstracto par les seules sciences de gestion car les contextes dans lesquels ils évoluent influencent les attitudes et les comportements des acteurs. Le croisement des théories et des méthodes au sein du constructivisme permet donc de cerner la complexité des acteurs au lieu de les réduire à des êtres animés seulement par la recherche de la satisfaction maximale ou la combinaison rationnelle de règles et de moyens mis au service de leur stratégie individuelle. En militant pour une interdisciplinarité maîtrisée, le constructivisme permet de bénéficier des apports d'autres sciences sociales tout en affirmant l'autonomie des sciences de gestion. Dans ce cadre, la recherche clinique doit permettre de penser et de clarifier les relations entre les chercheurs et les praticiens. Au lieu de hiérarchiser les savoirs depuis le plus "bas" - la pratique - jusqu'au plus "haut" - la science théorique - , la recherche clinique milite pour un rapprochement et une contextualisation des acteurs.

Constructivisme et recherche clinique doivent prendre leur place au sein de l'édifice scientifique et se soumettre à la critique. Ceci suppose un réel travail de réflexion épistémologique à condition qu'il soit conçu avec la volonté de comprendre l'intérêt et les limites des différentes pratiques de recherche et de clarifier encore les relations que doivent naturellement entretenir les connaissances construites par la science avec celles construites dans la pratique. A contrario, la réflexion épistémologique ne doit pas être utilisée comme moyen rigide de normalisation des pratiques de recherche et de la production de connaissances ou comme l'application d'un cadre épistémologique général aux spécificités des sciences de gestion<sup>105</sup>, au risque d'appauvrir la richesse de la discipline.

---

<sup>105</sup>E. Cohen, *art. cit.*, p. 1159.

En définitive, la reconnaissance de la scientificité des résultats par les sciences de gestion doit reposer sur un spectre de critères et de méthodes. Il ne faut pas alors sous-estimer le risque qu'il y aurait à penser que les méthodes et les concepts scientifiques produits seraient de moins en moins rigoureux à mesure qu'on s'éloigne de ceux utilisés par les sciences de la nature, voire des sciences économiques. On risque alors, comme le précise Romain Laufer, de tomber dans une science "hypernormale" où la recherche d'un consensus entre les savants à propos des signes de la reconnaissance du travail de recherche rigoureux peut amener à donner un primat à la méthode plutôt qu'aux résultats<sup>106</sup>. Poursuivant ces réflexions, nous dirons que l'utilisation d'une approche qualitative reposant sur l'histoire sera d'autant mieux acceptée que son utilité pour la théorie mais aussi pour les praticiens sera évidente. Dans ce cadre, quelle généralisation l'histoire d'entreprise peut-elle proposer aux sciences de gestion ? Les apports éventuels de l'histoire d'entreprise doivent donc être évalués différemment selon qu'on adopte une approche réaliste de la théorie ou une vision instrumentale. Il paraît clair que la vocation de l'histoire est bien de produire une théorie réaliste du fonctionnement des entreprises. Son apport théorique s'intègre dans la première approche de la théorie en sciences de gestion. La critique d'une faiblesse théorique ne peut donc être administrée que si ses résultats ne correspondent pas à ce qui s'est passé dans l'entreprise étudiée. Cela rejoint alors la question de la scientificité en histoire : une mauvaise histoire d'entreprise est alors ni théoriquement valable pour les gestionnaires ni scientifiquement construite pour les historiens. Dans la seconde approche, la réponse est plus délicate. La faiblesse théorique de l'histoire d'entreprise provient ici de sa difficulté à être instrumentalisée ou opérationnalisée. La critique suppose alors de retenir une approche "utilitariste" des sciences de gestion, dont la validité théorique serait vérifiée par sa capacité à maîtriser, à prédire et à faire évoluer les comportements des acteurs en situation de gestion. Parce qu'elle révèle les régularités dans les représentations et les comportements des acteurs, l'histoire ne peut certes pas prédire l'avenir mais elle peut fournir aux acteurs et aux dirigeants des outils d'analyse et de compréhension qui vont améliorer leur maîtrise des évolutions futures. En ce sens, l'histoire d'entreprise peut aussi être un outil de management stratégique.

En partant du principe qu'il n'y a pas de critères universels en science, et que par conséquent plusieurs modalités de jugement sont présentes de façon concomitante à une période de l'évolution d'une discipline, cela nous amène naturellement à nous interroger sur les limites internes de nos travaux. Cela suppose aussi, compte tenu de la place de l'histoire d'entreprise à cheval entre l'histoire et les sciences de gestion, de les soumettre à une interrogation externe par les deux disciplines .

---

<sup>106</sup>R. Laufer, *art. cit.*.



### 3-3 : Des résultats de l'histoire pour les sciences de gestion

Les recherches que nous avons menées à l'aide de l'histoire touchent plusieurs aspects des sciences de gestion. Elles concernent d'abord des apports conceptuels et théoriques qui nourrissent la construction d'hypothèses et de modèles théoriques dans les sciences de gestion. Elles ouvrent ensuite de nouveaux champs d'investigation à mi-chemin entre histoire et gestion. Elles peuvent enfin non seulement influencer les méthodologies utilisées par les recherches et l'enseignement de la gestion mais aussi certains aspects de la vie pratique des entreprises dans les domaines de la stratégie, de l'identité et de la communication.

#### 3-3-1 : Apports et résultats conceptuels et théoriques

- [1] *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*. Thèse de Doctorat
- [8] "Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Chandler contre Pettigrew ?", *Revue Française de Gestion*.
- [10] "Changement organisationnel, représentations sociales et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*
- [9] "Informer ou communiquer ? Crise et communication chez Usinor", *Gestion 2000*

La qualité d'une recherche se mesure à sa contribution aux objectifs généraux de la discipline<sup>107</sup>. D'un point de vue général, l'histoire de l'entreprise est un révélateur et éclaircisseur de la complexité du réel. Elle permet de lutter contre une certaine naïveté managériale<sup>108</sup> qui consiste à affirmer une foi sans limite dans la capacité des outils à changer le réel et les acteurs. Si la gestion s'intéresse, comme le dit Elie Cohen, à la réalisation de potentiels présents dans l'entreprise<sup>109</sup>, le retour vers le passé montre que la réussite dépend certes du charisme ou de la maîtrise technique des dirigeants, mais surtout de leur capacité à rendre possible la collaboration entre des acteurs souvent divergents dans leurs attentes comme dans leur stratégie individuelle et collective. Nos

---

<sup>107</sup>B. Pras et J.-C. Tarondeau, *art. cit.*, p. 10.

<sup>108</sup>E. Cohen, *art. cit.*, p. 1164.

<sup>109</sup>E. Cohen, *art. cit.*, p. 1170.

travaux ont aussi permis d'enrichir la réflexion stratégique en affirmant son caractère processuel. C'est une ébauche de conceptualisation d'une théorie du changement stratégique et de organisationnel qui est initiée ici. Elle repose sur plusieurs éléments. D'abord, elle souligne l'importance d'une analyse de la structuration de l'espace technique et social de l'entreprise. Ensuite, elle remet en cause le cadre trop rigide de la théorie de la contingence. Enfin, elle cherche à préciser la notion de frontières qui séparent l'entreprise et son environnement. Ce dernier point sera abordé dans la section suivante

Nos travaux ont montré combien était important le rôle des dirigeants, de leur représentations et des modèles de décision auxquels ils se réfèrent dans la définition et le management de la stratégie de l'entreprise. Dans le cas d'Usinor, c'est leur volonté farouche de maintenir une structure décentralisée, alliée à une réussite commerciale et économique fulgurante, qui explique que la taille de l'entreprise augmente sans que changent ni les structures ni l'investissement en capacités managériales. Seuls le changement de dirigeants dans les années 1970 et l'importation de modèles de gestion par la nouvelle équipe permettent de transformer l'entreprise en groupe industriel divisionnel. Pourtant la nouvelle stratégie s'appuie sur certains projets déjà présents dans l'entreprise. On rejoint ici le concept de stratégie émergente développée par Henry Mintzberg<sup>110</sup>. En tentant une généralisation, on peut dire que ce changement n'a été rendu possible que par l'arrivée d'acteurs extérieurs à l'entreprise mais aussi parce qu'ils ont su construire et mobiliser un réseau de membres de l'entreprise. Ceci rejoint les travaux d'Andrew Pettigrew sur l'aspect politique du changement stratégique et organisationnel.

La continuité des solutions stratégiques retenues par des dirigeants successifs prouve qu'ils disposent de marges de manoeuvre, mais qu'elles sont fortement structurées par les évolutions de l'environnement et l'histoire de l'entreprise. Cette constatation a plusieurs conséquences théoriques. Elle explique le mimétisme des stratégies adoptées par les entreprises dans le secteur sidérurgique qui suivent les choix du leader sur le marché<sup>111</sup>. Cette conclusion paraît d'ailleurs pouvoir être étendue à d'autres secteurs. Elle remet en cause la vision souvent véhiculée par certaines théories de la stratégie<sup>112</sup> et par certains managers : celle d'un dirigeant omniscient et charismatique qui orienterait sans faiblesse le groupe vers un unique avenir possible. Ceci nous amène à une critique d'une utilisation parfois trop stricte du cadre chandlérien par les gestionnaires qui ne distinguent pas les intentions des stratèges des résultats

---

<sup>110</sup>Mintzberg *on management. Inside our strange world of organizations*, New York, Macmillan, 1989, pp. 29-34.

<sup>111</sup>H. Dumez et A. Jeunemaître, "Savoir et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique", in F. Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 1996, pp. 25-49.

<sup>112</sup>H. Mintzberg, "Strategy formation, Schools of thought", *art. cit.*, pp. 111-124.

obtenus. Les actions sont supposées se terminer comme elles auraient dû le faire, ce qui élimine l'intervention éventuelle du hasard, dont le rôle est important dans la vie des affaires. Nos travaux révèlent justement les décalages qui peuvent survenir entre les prévisions stratégiques et les réalisations effectives, et leur rôle dans la dynamique de l'entreprise. De ce point de vue, la mise en perspective historique permet d'expliquer la séparation qui existe entre les attitudes, les discours et les comportements réels<sup>113</sup>.

Souligner le rôle de la durée dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie nous amène naturellement à interroger le concept de "stratégie". En particulier, l'approche historique amène à critiquer une vision qui réduirait la stratégie à une simple décision certes plus complexe que les autres mais strictement datée dans le temps. Le changement stratégique est souvent impulsé par une transformation de l'environnement mais il suppose une prise de conscience de la part des acteurs de l'entreprise. Lorsque les conditions changent, le passé, l'expérience et les routines de l'entreprise peuvent éventuellement constituer des sources de blocage du changement. Leur dépassement suppose la création de nouvelles capacités organisationnelles dans le domaine commercial, technique et surtout managérial. On rejoint ici les derniers résultats d'Alfred Chandler. Pourtant l'idée de la possibilité d'une rupture complète avec le passé semble devoir être ici rejetée : la nouvelle configuration stratégique et structurelle résulte souvent de la recombinaison de nombreux éléments - cultures, savoirs, routines - déjà présents dans l'entreprise. Si il doit y avoir rupture, elle ne peut être au moins dans un premier temps que symbolique. Ceci ouvre la porte à un nouveau paradigme qui permettrait de poser les bases d'une distinction entre ce qui relève du déterminisme - grossièrement résumé l'histoire, la culture - , et ce qui relève du volontarisme - la définition de moyens et d'objectifs par les dirigeants et leur utilisation par les acteurs.

La mise en perspective historique des acteurs et de leur activité permet ensuite de révéler la part du conscient et de l'inconscient dans leurs décisions et leurs actions, de l'autonomie et de la contrainte qui pèsent sur eux, du caractère intentionnel et inintentionnel de leurs comportements. L'intérêt de l'histoire est ici de montrer que la réalité émerge pendant l'action et de la confronter aux objectifs et aux moyens qui avaient été préalablement construits. De ce point de vue, l'histoire est un révélateur - au sens photographique du terme - des représentations. Celles-ci sont à la fois données et construites dans l'action individuelle et collective des membres de l'entreprise mais aussi des institutions de l'environnement, la famille, la vie sociale, politique et économique. Dans le domaine de la stratégie, cela permet de comprendre bien évidemment comment se façonnent les représentations des acteurs, en particulier des dirigeants, pour l'action. Du point de vue méthodologique, l'histoire fournit des outils de repérage et d'analyse du langage officiel à travers l'étude des archives et des discours.

---

<sup>113</sup>B. Pras et J.-C. Tarondeau, *art. cit.*

La temporalité de la stratégie apparaît ici nettement comme une construction sociale et non une donnée qui aurait sa propre existence. On comprend mieux alors pourquoi il est parfois difficile de distinguer les domaines relevant du stratégique, du tactique et de l'opérationnel définis par Igor Ansoff<sup>114</sup>.

Directement en relation avec le point évoqué à l'instant, l'approche historique des processus de gestion doit nourrir la théorie de l'apprentissage développée par C. Argyris et D. Schön<sup>115</sup>. Dans l'entreprise, l'idée d'apprentissage suppose de prendre en compte les effets de mémoire et d'oubli. On peut considérer que la mémoire est portée par les individus, mais cette approche ne peut satisfaire le chercheur en gestion qui sait que l'entreprise développe une mémoire collective à travers une structure organisationnelle, des conventions et des outils de gestion. On peut aussi considérer que la culture de l'entreprise est une forme de mémoire collective. Autrement dit certains éléments de la mémoire des acteurs sont incorporés dans des systèmes qui leur sont extérieurs. Individus et systèmes extérieurs conditionnent donc les possibilités d'apprentissage de l'entreprise. Lorsque l'avenir est incertain et que la rationalité fin- action ne fonctionne plus, on comprend l'apparition de stratégies et de comportements mimétiques entre les acteurs. Il y a une forme de recours à une norme extérieure qui dépasse les logiques individuelles<sup>116</sup>. L'analyse de l'innovation et de la routinisation des modalités et des outils en matière de GRH nous a permis de décrire comment les outils sont bricolés localement par des acteurs pour résoudre des difficultés concrètes puis progressivement formalisés afin de répondre à la répétition et à la généralisation des problèmes de gestion. Ceci ne s'effectue que lorsqu'un principe général de rationalisation est affirmé par les dirigeants. La constitution d'une culture d'entreprise peut ainsi être pour partie expliquée dans une perspective dynamique. Elle est à la fois une donnée qui résulte de la combinaison de facteurs culturels externes et internes à l'entreprise mais elle peut, si on s'en donne le temps, être un outil de management : l'entreprise "est" une culture et "a" une culture<sup>117</sup>.

Reste un dernier point : la question des origines du changement. L'histoire d'Usinor relativise la célèbre théorie de la contingence développée par P. Lawrence et J. Lorsch. Marquée par une forme de darwinisme, elle suppose que seules les entreprises les mieux adaptées aux contraintes que leur impose l'environnement peuvent survivre et prospérer<sup>118</sup>. Nos recherches montrent que si on peut noter dans le temps une

---

<sup>114</sup>J. Allouche et G. Schmidt, "Quarante ans d'évolution de la pensée stratégique d'Igor Ansoff - 1955-1995", *Cahiers de recherche du LAREGO*, n° 14/1996.

<sup>115</sup>C. Argyris et D.A. Schön, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, (Mass.), Addison-Wesley, 1978.

<sup>116</sup>R. Boyer, *art. cit.*, p. 1413.

<sup>117</sup>M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1986.

<sup>118</sup>P. Lawrence et J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1989, (rééd.).

adaptation et une convergence des formes organisationnelles vers un nombre réduit de types de structures, rien ne prouve qu'à un moment donné une entreprise ne répondant pas aux caractéristiques idéales ne soit pas performante. Confrontées à un environnement stable et en croissance, les structures décentralisées, peu centralisées et formalisées d'Usinor auraient dû aboutir à des résultats catastrophiques. Or les bénéfices sont extraordinaires. De même lorsque la crise arrive, on aurait pu s'attendre à ce que les structures légères soient maintenues. Là aussi c'est le contraire qui se passe puisque seule la création d'une structure par divisions, la centralisation et la concentration sont parvenues en définitive à sauver l'entreprise. Dans la théorie de la contingence, le processus et de la dynamique de transformation sont évacués du modèle, donnant l'impression d'une capacité d'adaptation automatique des entreprises. L'exemple d'Usinor prouve que le changement a supposé l'intervention d'acteurs internes multiples - dirigeants, ingénieurs et cadres, ETAM et ouvriers - et externes - État, syndicats, collectivités locales, familles des salariés, etc. - ; qu'il a été parsemé de négociations, de compromis, voire de conflits. La réussite du changement stratégique et organisationnel est donc conditionnée par l'état des relations, voire des rapports de force, qui existent dans l'entreprise et dans l'environnement. Le pouvoir des dirigeants en dépend car il paraît très difficile qu'ils puissent s'opposer à la totalité des membres de l'entreprise afin d'atteindre les caractéristiques jugées optimales pour répondre aux contraintes de l'environnement.

Dans ce cadre, nous avons déjà évoqué le rôle des outils de gestion car ils permettent la routinisation et la constitution d'une culture commune au sein de l'entreprise. Ceci intervient dans la constitution et l'intégration organisationnelle des groupes industriels. Il faut être ici très prudent car, paradoxalement, alors que cette forme d'entreprise est très répandue dans le système économique actuel, de nombreuses tentatives n'ont pas encore permis à ce jour de fournir une définition précise de la notion de groupe<sup>119</sup>. Un groupe ne peut simplement être réduit à un ensemble d'unités de production. À propos d'Usinor, on ne peut parler de groupe qu'à partir du moment où une stratégie commune a été conçue et appliquée mais aussi où ont été élaborées des structures permettant l'émergence de valeurs et de comportements homogènes. Tout ceci a permis le passage d'une stratégie locale de gestion des ressources de l'entreprise - que nous avons définie sous le terme de localisme - à une stratégie globale et intégrée. Ceci a d'abord été rendu possible par un brassage de salariés consécutif au développement d'une politique de mobilité entre les services, les usines et les filiales de l'entreprise. Il a fallu ensuite qu'apparaissent des références communes. Ce sont la

---

<sup>119</sup>A. Chandler tente très prudemment une définition dans son avant-dernier ouvrage, *Organisation et performance des entreprises. Les USA, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, 1880-1948*, Paris, Les Éditions d'organisation, 3t., 1992-1993. Citons aussi l'ouvrage de B. de Montmorillon, *Les groupes industriels*, Paris, Économica, 1986.

construction et l'utilisation d'outils de gestion communs de comptabilité analytique et de contrôle budgétaire qui ont accéléré le processus. Les outils de gestion sont donc à la fois des procédés techniques qui uniformisent le fonctionnement de l'entreprise et des règles sociales qui façonnent les comportements individuels et sociaux. L'histoire d'entreprise les traite d'ailleurs de façon herméneutique : ils sont des symboles et des principes d'action qui renvoient aux principes de gestion, à la philosophie gestionnaires, aux régularités et aux routines des acteurs.

En définitive, c'est bien à la construction d'une théorie du changement au sein des sciences de gestion que l'histoire d'entreprise peut être la plus utile. Elle permet de comprendre pourquoi le changement est le fruit de mutations progressives et de crises brutales. La crise n'apparaît pas toujours comme le point de départ d'une rupture innovante. Elle peut n'être que l'ultime étape d'une période de mutations. Du coup, les formes de stratégie ou de structure qui en émergent ne paraissent pas toujours radicalement nouvelles. Le temps long de l'historien permet ici de tempérer l'impatience du gestionnaire. Par ses recherches, l'histoire va à l'encontre de la montée d'une vision parfois un peu caricaturale des possibilités de réversibilités ou de ruptures absolues et brutales des phénomènes organisationnels, humains et sociaux. Celle-ci est souvent très présente dans le rôle qu'on attribue à la technologie comme vecteur de changement.

L'utilisation d'une approche historique a permis d'éclairer de nouveaux champs d'analyse.

### 3-3-2 : Champs nouveaux

- [5] "Le SQUALPI : vingt ans au service de la qualité (1975-1995)", *Les Annales des Mines- Réalités industrielles*  
- [1] *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*. Thèse de Doctorat  
- [20] : "Comment faire entrer le réel à l'école ?" in *Les Dossiers de l'École de Paris*, "L'enseignement de la gestion par les cas"

Définir d'emblée l'entreprise comme une institution économique et sociale amène naturellement à s'interroger sur ses spécificités par rapport à d'autres institutions présentes dans l'environnement. C'est bien la question du contenu et des relations qu'elle tisse avec ces institutions qui est ici posée. On distingue l'entreprise car elle paraît posséder une compétence particulière : la création et la mise en oeuvre de mécanismes "conscients" de régulation économique, technique et sociale. Pour améliorer sa maîtrise interne, encore faut-il qu'elle dresse des frontières qui vont lui

permettre d'augmenter partiellement son autonomie vis-à-vis de l'environnement. Si la notion de frontières de l'entreprise fait l'objet d'une analyse des multiples courants de la part de scientifiques<sup>120</sup> - de l'économie des organisations à la théorie de l'agence en passant par l'économie industrielle -, c'est par sa mise en perspective historique et sociologique que nous avons voulu participer à son étude. En nous penchant sur l'étude du contexte au sein duquel évolue l'entreprise, nous avons cherché à faire émerger les filtres et les influences réciproques de l'entreprise et de son environnement, rejoignant ainsi la perspective contextualiste lancée depuis quelques années par Andrew Pettigrew. De ce point de vue, la conception que les dirigeants d'entreprises ou d'usines se font du rôle économique et social de leur entreprise vis-à-vis de l'environnement éclaire assez nettement leur volonté de l'ouvrir ou de la refermer aux influences externes. On peut donc dire que les frontières, loin d'être subies, sont aussi largement construites par les acteurs de l'entreprise. Il y a là les bases d'une extension de ces recherches au concept de gouvernement d'entreprise.

Ceci détermine partiellement la conception que les acteurs peuvent avoir de l'environnement. Loin d'être naturel, homogène et réduit à sa dimension économique, nos travaux sur la normalisation et la démarche qualité montrent que les entreprises par leurs pratiques déterminent l'hostilité de l'environnement pour leur concurrents mais peuvent aussi choisir des politiques de réseaux qui élargissent l'étendue de l'influence de l'entreprise, autrement dit ses frontières. Sans qu'on puisse parler à proprement dit de firme-réseau, les relations sous-traitants - donneurs-d'ordres, à l'origine commerciales et techniques, constituent autant de vecteurs d'influence et de pouvoir des grandes entreprises sur les petites. À travers la certification et la normalisation des produits et des processus de production, c'est bien une stratégie de stabilisation de l'environnement qui est construite. Si la nature contractuelle de ces relations inter-entreprises est évidente, l'histoire et la sociologie fournissent un outil précieux dans l'étude du contexte et des raisons de leur apparition. La place de l'État et de sa politique industrielle mérite d'être soulignée. Selon les époques, les objectifs des pouvoirs publics et la politique en matière de qualité industrielle oscillent entre la contrainte et l'incitation. C'est le plus souvent à travers une action volontariste mais utilisant des moyens indirects que son action se révèle efficace.

Dans une même perspective, l'utilisation croisée des notions de frontières et de réseaux d'influence entre institutions nous a amené à nous pencher sur les relations entre le système de formation à la gestion et l'entreprise, et de là sur la question de la formation des dirigeants à la gestion<sup>121</sup>. La mise en perspective historique de la

---

<sup>120</sup>P. Garrouste (dir.), *Les frontières de l'entreprise*, Paris, Économica, 1997.

<sup>121</sup>À cette fin nous avons créé et nous animons avec plusieurs autres maîtres de conférences le Groupe de Réflexion sur l'enseignement de la gestion dans le supérieur (le GRESUP) au sein de l'École de Paris du management depuis 1993.

formation à la gestion avait au moins deux objectifs : analyser un pan de la constitution des représentations des acteurs dans le domaine des outils et des concepts de gestion et clarifier le statut théorique ou pratique des sciences de gestion à travers l'étude des enseignements qui servaient de vecteurs de transmission aux connaissances accumulées. D'un point de vue pratique, cette réflexion sur les pratiques d'enseignement a aussi pour vocation de clarifier les relations entre la salle de classe - grosso modo la théorie - et l'entreprise - grosso modo la pratique-. L'analyse de la méthode des cas montre que la question pour être tranchée suppose un retour sur la composition sociologique des étudiants. Il paraît nécessaire de faire un détour par l'analyse historique et culturelle des mécanismes de gestion valorisés et utilisés par les entreprises, sans d'ailleurs qu'elles en soient toujours conscientes ou aptes à les décrire formellement. Cette étude suggère d'approfondir l'analyse du rôle des besoins sociaux propres à chaque pays ou à chaque région dans la définition des concepts et des méthodes d'enseignement. Ce qui amène par conséquent à réfléchir aux possibilités et aux limites de leur transfert entre les institutions de formation.

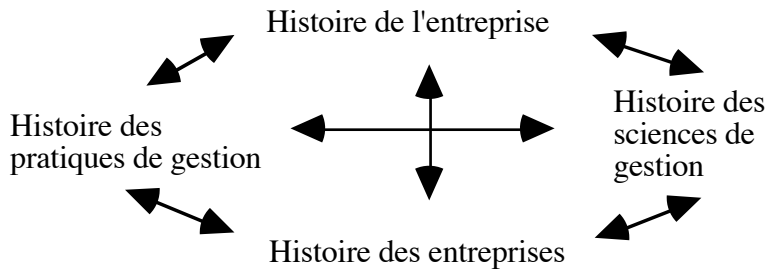
Si l'histoire entreprise peut se révéler précieuse pour l'enseignement de la gestion, c'est justement dans la méthode des cas, qui sont souvent construits à partir d'une approche historique de l'entreprise. Leur fonction rhétorique est évidente<sup>122</sup>. Ils permettent aussi parfois de lutter contre l'oubli ou au contraire l'hagiographie. Nos travaux sur l'analyse de l'enseignement se poursuivent en croisant une mise en perspective historique - l'histoire des pratiques, des outils et des institutions de formation à la gestion - et une démarche de recherche clinique où le savoir est co-construit avec les acteurs - les enseignants en gestion, les chercheurs, les utilisateurs des formations et les formés.

Ce ne sont ici que quelques-uns des nouveaux champs que l'histoire d'entreprise et la gestion peuvent construire en commun. D'autres perspectives sont possibles dès lors qu'on accepte l'ouverture de chantiers portant sur la constitution d'hypothèses et d'objets communs et la confrontation des concepts, des objets et des méthodes. Alain-Charles Martinet résume clairement dans un schéma les possibilités qui s'ouvrent encore à ces rapprochements :

---

<sup>122</sup>L. Marmonier et R.-A. Thiétart, *art. cit.*, p. 164.





Source : Alain-Charles Martinet, "L'histoire, un investissement productif", RFG, n°70, p. 173

L'histoire paraît aussi pouvoir fournir d'importants supports méthodologiques tant à la réflexion scientifique qu'aux praticiens des entreprises. Ceci constitue la dernière catégorie de résultats de nos travaux de recherches personnels et plus généralement de la discipline historique aux sciences de gestion.

### 3-3-3 : Des résultats méthodologiques et épistémologiques

- [1] *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*. Thèse de Doctorat
- [20] : "Comment faire entrer le réel à l'école ?" in *Les Dossiers de l'École de Paris*, "L'enseignement de la gestion par les cas"
- [19] "La politique de la qualité au ministère de l'Industrie : le Squalpi entre 1975 et 1995", *Rapport de recherche à l'Institut d'Histoire de l'industrie*

Les outils de l'histoire peuvent permettre de rendre plus efficace la collecte des données pour les chercheurs en gestion. Citons par exemple la méthode biographique<sup>123</sup>. Mais l'histoire constitue aussi un levier utile pour lever certaines causes de blocage du changement. Le travail des historiens a deux facettes qui sont indissociables. S'ils construisent une histoire scientifique, ils contribuent par la même occasion à fixer individuellement et collectivement la mémoire des individus. Ces deux aspects de leur activité touchent bien les deux dimensions de la gestion : la théorie et la pratique. Par ailleurs, l'histoire est de plus en plus sollicitée par les entreprises. Commémoration, réflexion sur les compétences ou sur les métiers traditionnels de l'entreprise, l'histoire devient un outil de communication mais aussi de gestion. Cette prise de conscience des praticiens est légitime car elle répond souvent à des interrogations sur les capacités de changement des entreprises. Elle mérite une analyse rapide car elle n'est pas toujours dénuée d'arrière-pensées, ni de risques pour l'entreprise et les historiens.

<sup>123</sup> F. Wacheux, *op. cit.*, p. 126.

Du point de vue méthodologique, le recours à l'histoire et aux autres sciences sociales a trois intérêts pour faciliter l'accès du terrain aux chercheurs en gestion. Il permet d'abord au chercheur en gestion de comprendre le contexte et la culture de l'entreprise pour lui faciliter l'accès aux terrains et aux acteurs. Bien souvent, l'objet d'une recherche en gestion présente des enjeux forts pour les acteurs de l'entreprise. Ils peuvent être amenés à se soustraire aux questionnements, à minimiser l'intérêt du sujet voire dans certains cas à exprimer des réactions de violences. L'histoire permet alors de "refroidir" l'objet. Elle lui donne ensuite des méthodes d'analyse du contexte où se déroulent les actions et le processus de gestion. Le recours aux archives (publiées mais aussi privées et non publiées), à la lecture des documents présents, aux entretiens avec des acteurs en activité ou en retraite doit permettre de comprendre les savoirs formalisés. Une présence assez longue sur le terrain semble par ailleurs un outil indispensable pour extraire les savoirs implicites des acteurs<sup>124</sup>. Le détour par l'histoire, mais aussi dans la mesure du possible par la sociologie doit permettre enfin au chercheur en gestion une double distanciation temporelle et sociale, c'est-à-dire de cerner l'endroit d'où il parle. Ceci permet d'éviter une forme d'ethnocentrisme (l'adoption du seul point de vue managérial en sous-estimant le rôle des autres acteurs) et l'anachronisme (l'effet de loupe de l'actualité ou l'écrasement du temps et du contexte)<sup>125</sup>. Loin d'être anecdotique, l'historien ne saurait que trop recommander aux chercheurs en gestion le recours au carnet de notes, dont il partage l'usage avec les anthropologues. Celui-ci peut devenir un instrument déterminant d'organisation de la recherche, en particulier à propos des relations avec le terrain.

L'histoire peut influencer les sciences de gestion dans un second aspect méthodologique et épistémologique : préciser les possibilités d'utilisation des résultats à des fins prédictives. En Histoire, des transferts trop brutaux de modes de raisonnement empruntés aux sciences de la nature aboutissent à deux formes de dérives. Un déterminisme absolu où un événement passé explique linéairement un élément du présent. Une telle approche, toujours tentante dans les recherches historiques, tend à négliger le rôle de l'accumulation et la réappropriation continue du passé par les acteurs. Elle sous-estime aussi leur capacité d'innovation qui vient sans cesse modifier le cours logique de l'Histoire. Le risque de "téléologisme" est aussi permanent. Quoi de plus attirant pour l'historien, amateur ou professionnel, que de remonter depuis le présent vers des causes inscrites dans le passé et qui l'expliquent "linéairement" ? Le sérieux méthodologique limite donc le risque de reconstruction a posteriori des phénomènes historiques et doit profiter aux sciences de gestion. Comme le soulignent J. Bon et G. Ourset : "un traitement sérieux du passé est la meilleure garantie d'une forte capacité de

---

<sup>124</sup>J. Girin, "L'analyse...", *art. cit.*, p. 166.

<sup>125</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, p. 177.

réflexion stratégique"<sup>126</sup>. Ceci permet d'expliquer les comportements des acteurs intérieurs pour les jeunes qui arrivent, mais aussi des acteurs extérieurs à l'entreprise : clients, concurrents, pouvoirs publics en particulier à l'étranger. Ces derniers se souviennent souvent mieux et plus longtemps des agissements passés de l'entreprise. Ne pas respecter ce sérieux peut se révéler à terme dangereux et menacer la bonne organisation des relations entre l'entreprise et ses marchés.

Concernant la prévision dans le domaine de la stratégie ou de la politique de GRH, la difficulté provient de la complexité des chaînes causales qui peuvent être dégagées, du fait d'un nombre très important d'acteurs et de variables impliqués, de leurs imbrications et du caractère dynamique de leurs relations. Ces objets peuvent être expliqués de plusieurs façons, à l'aide d'outils relevant de différents domaines scientifiques et qui doivent être combinés pour construire un scénario<sup>127</sup>. Si l'histoire permet de faciliter le repérage des chaînes causales, elle remet en cause une conception parfaitement symétrique dans le temps de l'explication d'un phénomène et des possibilités d'en prédire l'évolution. Par contre, elle peut favoriser la réflexivité des acteurs sur leurs propres pratiques et leurs capacités d'apprentissage en les confrontant à l'histoire et à leur propres habitudes. Du coup, elle milite pour que le chercheur reste modeste quant à l'application pratique des chaînes causales, car si le scénario de base paraît stabilisé, le changement de contexte ou de certaines variables remet en cause l'équilibre entre les variables du scénario. En se dispensant de cette précaution, le chercheur en gestion pourrait être parfois enclin, au nom de l'efficacité pratique, à rechercher une trop grande simplification ou une stylisation des conjectures. Dans ce cas, les résultats dont la vocation est d'être confrontés tôt ou tard à la réalité risquent de ne pas être validés par la réalité et par la même occasion les théories qui ont servi à leur élaboration seraient remises en cause<sup>128</sup>.

Enfin, du point de vue épistémologique, un des enseignements méthodologiques que l'histoire peut amener aux sciences de gestion concerne le partage du travail de recherche entre acteurs de la discipline. Un moment l'histoire avait tenté de spécialiser les travaux par génération de chercheurs : aux jeunes chercheurs les monographies et les études spécifiques, aux plus anciens la généralisation et l'élaboration de lois et de théories universelles<sup>129</sup>. Ce découpage vertical a été remis en cause. Loin de vouloir appliquer ce même découpage aux sciences de gestion, il soulève toutefois la question de la répartition entre les chercheurs, les cabinets de consultants et les praticiens. Cette

---

<sup>126</sup>J. Bon et R. Ourset, "L'entreprise amnésique", *Revue française de gestion*, n°70, septembre-octobre 1988, p. 183.

<sup>127</sup>G. Koenig, *art. cit.*, p. 7.

<sup>128</sup>G. Koenig, *art. cit.*, p. 10.

<sup>129</sup>G. Bourdé et H. Martin, *op. cit.*, p. 149.

question fait partie d'un de nos axes de réflexion dans le cadre des recherches du GRESUP.

L'apport méthodologique des historiens de l'entreprise ne s'adresse pas uniquement aux chercheurs mais aussi aux praticiens. Critiquée par certains chercheurs en gestion, l'histoire d'entreprise rencontre un succès paradoxal auprès des praticiens. D'un point de vue empirique, elle présente la possibilité, à travers la constitution d'un stock de données exploitables (faits, séries, observations) par le gestionnaire, de devenir une mémoire pour l'action<sup>130</sup>. Néanmoins ce n'est pas le côté scientifique de l'histoire qui est le plus souvent réclamé, mais sa capacité à mettre les événements en ordre, autrement dit une histoire historisante qui porterait en elle sa propre logique. Apparaît donc une concurrence avec des historiens "vulgarisateurs" (les cabinets de communication ou d'histoire) qui deviennent des fournisseurs d'outils de communication pour la direction.

Il y a parfois ici un malentendu quant aux demandes adressées par les praticiens aux historiens des entreprises. Ils leur réclament des responsables - de brillants leaders ou au contraire des coupables de catastrophes - qui sont soumis au tribunal de l'optimum gestionnaire, alors que les historiens ne proposent que de comprendre les raisons des actions et de leurs auteurs qui ont mené à la réussite ou à l'échec de l'entreprise. Dans le même temps, de trop nombreux praticiens demandent ou font en sorte que les aspects paradoxaux ou conflictuels de l'évolution de leur entreprise, les hasards et les hésitations des dirigeants, bref les aspects saillants ou contradictoires de l'histoire soient gommés. Ceci présente un risque pour les historiens mais aussi, sans que les dirigeants s'en rendent toujours compte, pour l'entreprise. Pour les premiers, il y a un risque de dérive vers une histoire journalistique qui pousse à écrire des livres d'histoire "pas trop gros, pas trop minces, faciles à lire, avec un minimum de références bibliographiques, de chiffres et de graphiques" afin de satisfaire le public et les dirigeants d'entreprise<sup>131</sup>.

On voit aussi fleurir les "success stories" rédigées par des dirigeants connus, qui malheureusement constituent parfois des ouvrages de références pour les étudiants en gestion. S'il est vrai que ces écrits permettent de construire une forme de mémoire collective pour le corpus de connaissances de gestion, ils donnent une image bien appauvrie de la complexité et de l'intérêt des processus de gestion dans les entreprises. De plus, ils ne répondent pas, et de loin, aux critères scientifiques que "l'histoire problématique" s'efforce de promouvoir. Paradoxe donc que de voir l'histoire globalement rejetée par la recherche en gestion pour quelques réelles insuffisances alors

---

<sup>130</sup>L. Marmonier et R.-A. Thiéart, *art. cit.*, p. 169.

<sup>131</sup>D. Roche, "Les historiens aujourd'hui. Remarques pour un débat", *Vingtième siècle*, n°12, 1986, pp. 3-20, p. 19.

qu'au même moment elle reconnaît comme légitimes certaines de ses formes les moins rigoureuses. La possibilité de croisement méthodologique et conceptuel avec la gestion impose la constitution d'une histoire "scientifique" de l'entreprise. Cela suppose donc de réfléchir à la nature des relations et à la distance à établir vis-à-vis du monde des praticiens. Dans ces conditions, l'histoire des entreprises pourra produire des connaissances utiles pour la science de gestion mais aussi servir de mémoire aux pratiques des acteurs ne serait-ce que par la diffusion des expériences multiples.

L'appel à une forme d'histoire historisante par les praticiens, s'il paraît adapté à l'air du temps, n'en présente pas moins une seconde catégorie de risques. Un des enjeux de l'histoire d'entreprise - et son éventuelle efficacité opérationnelle - , c'est son appropriation par les acteurs de l'entreprise et sa capacité à créer des questionnements voire du débat. C'est ce qui la rend utile et adaptée à une forme de recherche clinique. Or c'est précisément ce que craignent certaines entreprises ou leurs dirigeants. Jérôme Bon et Roger Ourset ont pourtant montré que l'amnésie de l'entreprise pouvait présenter des risques pour sa bonne marche en la bloquant dans un perpétuel recommencement. Les réécritures de l'histoire et l'oubli, volontaire ou non, des échecs y sont fréquents. Elles "empêchent une analyse des motifs d'échec et par conséquent bloquent les possibilités d'apprentissage". De même, en lissant l'histoire, les dirigeants "risquent d'occulter tout un aspect de la performance qui consiste à savoir saisir les opportunités [ce qui renvoie à la capacité et à la rapidité de la prise de décision] et à savoir transformer des situations litigieuses en opportunités"<sup>132</sup>. Enfin, le refus d'une approche précise du passé peut être aussi analysé par rapport aux relations de pouvoir dans l'entreprise. L'histoire si elle révèle les secrets et les sources de l'expérience, les origines des cloisonnements fournit par la même occasion, même si tel n'est pas son objectif principal, des outils de réflexion sur les sources de légitimité du pouvoir. Elle peut alors apparaître comme suspecte voire dangereuse dans des entreprises qui utilisent encore certaines formes de gestion archaïques. Cette méfiance peut se révéler extrêmement préjudiciable lorsque les restructurations et de nombreux changements de responsables amènent à la tête des entreprises des dirigeants souvent porteurs d'idées neuves mais qui, faute de connaître l'histoire de l'entreprise, "sont conduits à reproduire certaines des erreurs du passé en ayant le sentiment d'innover"<sup>133</sup>.

Fort heureusement, la prise de conscience des dirigeants sur l'historicité des pratiques stratégiques et des politiques de GRH les amène de plus en plus à rechercher l'aide des historiens scientifiques et à construire des lieux de mémoire - archives, musées - qui rattachent le présent de l'entreprise et ses acteurs au passé.

---

<sup>132</sup>J. Bon et R. Ourset, *art. cit.*, pp. 178-183.

<sup>133</sup>J. Bon et R. Ourset, *art. cit.*

En montrant comment les connaissances théoriques et opérationnelles de gestion se constituent dans la pratique et au cours de l'évolution de la discipline, la démarche historique favorise l'accumulation de savoirs dans les sciences de gestion. Elle vise à construire des théories à "moyenne portée", au sens de Merton, c'est-à-dire prises entre la description des pratiques spécifiques d'une entreprise et les méta-théories qui offrent un cadre explicatif général<sup>134</sup>. L'histoire d'entreprise permet donc de dépasser certains blocages épistémologiques et méthodologiques que la gestion rencontre parfois du fait du statut historique de ses objets et de la diversité de ses options épistémologiques<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup>Rapporté par F. Wacheux, *op. cit.*, pp. 47, 78 et 88.

<sup>135</sup>G. Koenig, *art. cit.*, p. 16.

## CONCLUSION

Au terme de cette réflexion introspective, quelles perspectives se dégagent de ces premiers rapprochements entre l'histoire d'entreprise et les sciences de gestion ? Les nombreuses complémentarités que nous avons relevées sont pour nous un facteur de progrès et d'affirmation de la discipline de gestion, encore faut-il qu'elles se concrétisent. Ceci suppose que soient résolues certaines controverses scientifiques normales entre les disciplines et à l'intérieur de chacune sur ses propres méthodes et concepts. Au contraire, il s'agit d'éviter que ces débats se transforment en polémiques non seulement entre sciences mais aussi au sein d'une discipline au risque de cristalliser la réflexion scientifique en une guerre de positions, ce qui empêcherait du coup toute évolution. Il s'agit ici de refuser une approche où l'histoire serait réduite à la constitution d'un "réservoir d'exemples" pour la gestion. Une telle position de la part des gestionnaires contribuerait à entretenir une méfiance déjà ancienne des historiens alors même que la glace semble avoir été en partie brisée par l'école des *Annales* dans les années 1980<sup>136</sup>. Si ce rôle, on l'a vu, est important pour l'enseignement et la conceptualisation dans les sciences de gestion, il instrumentalise l'histoire et stérilise ses possibilités d'interrogation et d'enrichissement de la gestion. Au contraire, l'histoire doit contribuer à fortifier l'assise théorique et la capacité de "réalisme" - tant revendiquée par certains courants des sciences de gestion - à la fois pour les étudiants et les praticiens toujours soucieux d'efficacité. Plus généralement ce rapprochement entre l'histoire et les sciences de gestion s'insère dans la tendance historique d'une ouverture de plus en plus grande des sciences de gestion entre elles<sup>137</sup>.

Ce programme de principe posé, encore faut-il en préciser le contenu. L'histoire peut offrir plusieurs apports déterminants aux sciences de gestion<sup>138</sup>.

Le premier, c'est de poursuivre la vérification et la classification de la grande variété des configurations structurelles et organisationnelles des entreprises. Plutôt que de gommer l'existence de différents modèles, il est nécessaire de la révéler et de l'assumer pour construire un cadre scientifique permettant d'expliquer la réalité. Le second intérêt de l'histoire pour les sciences de gestion est de montrer par quels processus apparaissent des convergences vers quelques modèles d'organisation et de gestion dominants au cours du temps. De façon complémentaire, il est alors possible d'expliquer comment un même problème de gestion a pu être résolu par des solutions pratiques très différentes. Une mise en perspective à long terme permet d'éclairer le

---

<sup>136</sup>G. Noiriel, *op. cit.*, p. 153.

<sup>137</sup>R. Laufer, *art. cit.*.

<sup>138</sup>Nous reprendrons ici les pistes esquissées par R. Boyer, *art. cit.*

présent par l'explication de la cristallisation progressive des pratiques passées. L'histoire des entreprises souligne par la même occasion comment le contexte social, technologique, politique et économique conditionne, selon les lieux et les époques, la structure et la régulation des systèmes de gestion. L'émergence de configurations radicalement nouvelles paraît alors explicable. Ceci contribue fermement à relativiser les effets de mode qui marquent parfois profondément la réflexion dans les sciences de gestion et les pratiques des managers<sup>139</sup>. Dès lors qu'on accepte l'hypothèse d'une variabilité des formes et des outils de gestion dans le temps et dans l'espace, plusieurs questions doivent être posées. Comment de nouvelles formes apparaissent-elles ? Quels facteurs expliquent à un moment leur critique voire leur remise en cause comme formes dominantes de régulation des systèmes de gestion, bref leur entrée en crise ? Comment prendre en compte l'historicité des pratiques de gestion ? Si évolution et sélection il y a, elles peuvent être certes constatées a posteriori, mais elles ne sont jamais ni prédéterminées - les acteurs en modifient de façon permanent le déroulement et la route - ni absolues - il reste toujours des formes alternatives au modèle dominant.

En définitive, l'approche historique peut permettre de construire un ambitieux programme de recherche commun avec les sciences de gestion sur au moins trois points. En s'inscrivant nettement dans le cadre théorique posé par Herbert Simon sur la rationalité procédurale, ou en s'inspirant des théories de l'organisation et de l'école des configurations, l'histoire peut poser les bases d'une réflexion pluridisciplinaire qui pourrait marquer la spécificité des sciences de gestion, définies comme l'étude des structures, des processus et des situations de gestion. Un tel objet dépasse par essence les frontières d'une seule discipline et doit être nourri par d'autres sciences sociales. Ensuite, en relativisant l'impact du court terme au profit du moyen ou du long terme, l'histoire permet de dépasser les seuls modèles d'équilibre de court terme. Ces derniers ne paraissent pas adaptés à l'étude de la stratégie ou de la GRH car ils limitent la compréhension et les possibilités d'analyse de la portée et de la mise en oeuvre des innovations et du changement. La décontextualisation des recherches, c'est-à-dire une démarche ne tenant pas compte du contexte et des spécificités des situations réelles, risque d'aboutir à des généralisations non robustes<sup>140</sup>. L'histoire doit aider les sciences de gestion à traiter de la discontinuité, c'est-à-dire des ruptures structurales, criantes ou indolores. Ainsi réunies, l'histoire et la gestion devraient pouvoir faire la part du hasard et de la volonté en matière de gestion stratégique. Enfin, les sciences de gestion, dès lors qu'elles étudient les organisations privées ou publiques, les processus et les outils de gestion, ne peuvent se dispenser de réfléchir sur leur institutionnalisation. D'autres

---

<sup>139</sup>C. Midler, "Logique de la mode managériale", *Annales des mines - Gérer et comprendre*, n°3, juin 1986, pp. 74-85.

<sup>140</sup>F. Wacheux, *op. cit.*, p. 79.



sphères de la vie en société en influencent la forme et le contenu ; un rapprochement paraît donc utile sinon profitable vis-à-vis de l'histoire mais aussi de la sociologie, des sciences politiques ou l'anthropologie. Les entreprises, en tant que forme d'organisation institutionnalisée, et leur régulation seront ainsi placées au coeur des sciences sociales, légitimant du même coup la position scientifique et académique des sciences de gestion qui en ont fait depuis longtemps leur champ privilégié de recherche.

## II TRAVAUX

### II-1 : LISTE DES TRAVAUX

Les références dont les numéros sont suivis d'une astérisque ([X]\*) sont proposées aux membres du jury.

#### A - TRAVAIL DOCTORAL

[1]\* GODELIER E., (1995)

*De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986).*

Thèse de Doctorat d'Histoire (mention : sciences de l'organisation), École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), 491p.

**Directeur de thèse :** P. Fridenson

**Rapporteurs :** M. Berry et J. Igalens

**Suffragants :** F. Caron (Président du Jury), D. Atlan (Directeur du développement des ressources humaines, Sollac (groupe Usinor-Sacilor)) et R.- A. Thiétart.

Obtenu avec la mention très honorable et les félicitations du jury à l'unanimité.

Décision d'une aide conjointe à la publication par l'Institut d'Histoire de l'Industrie (Ministère de l'Industrie), présidé par Jean-Louis Beffa (PDG de Saint-Gobain), et la société Usinor

#### B - ARTICLES DANS DES REVUES NATIONALES ET INTERNATIONALES

*PARUS*

[2]\* GODELIER E. (1997)

"De la stratégie des sites à la stratégie de groupe : contingence et changement chez Usinor", *Annales des mines-Gérer et comprendre*, juin 1997, n°48, pp. 79-93. Revue avec comité de lecture

[3] GODELIER E. (1997)

"Une entreprise, un homme : le groupe Usinor", *Revue française de comptabilité*, septembre 1997, n°292, pp. 75-84.

[4]\* GODELIER E. (1996)

"Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981)", *Entreprises et histoire*, décembre 1996, n°13, pp. 97-114. Revue avec comité de lecture

**[5]\* GODELIER E. (1996)**

"Le SQUALPI : vingt ans au service de la qualité (1975-1995)", *Les Annales des Mines-Réalités industrielles*, avril-mai 1996, pp. 13-20. Revue avec comité de lecture

**[6] GODELIER E. (1995)**

"La méthode des cas : un reality show à l'école ?", *Entreprise et carrières*, Numéro spécial Management, 12-25 septembre 1995.

**[7] GODELIER E. (1994)**

"Le vieillissement et l'âge dans un cas particulier : l'exemple d'Usinor", *Revue française des affaires sociales*, n°1, janvier-mars 1994, pp. 59-63

À PARAÎTRE, ACCEPTÉS

**[8]\* GODELIER E. (1998)**

"Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Chandler contre Pettigrew ?", *Revue Française de Gestion*. Accepté en décembre 1997, à paraître à l'automne 1998, Revue avec comité de lecture

**[9]\* GODELIER E. (1998)**

"Informé ou communiquer ? Crise et communication chez Usinor", *Gestion 2000*, Accepté en février 1998, à paraître en 1998, Revue avec comité de lecture

À PARAÎTRE, PROPOSÉS

**[10]\* GODELIER E. (1998)**

"Changement organisationnel, représentations sociales et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, proposé en décembre 1997, Revue avec comité de lecture

## C - COMMUNICATIONS À DES CONGRÈS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

**[11] GODELIER E. (1998)**

"La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance", Communication soumise pour **9ème Congrès de l'Association Francophone de Ressources Humaines**, Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, novembre 1998, Colloque avec comité de lecture

**[12] GODELIER E. (1998)**

"Une tentative de synthèse du concept de changement dans l'histoire d'entreprise : Chandler contre Pettigrew ?", **Quatrième journée d'histoire de la comptabilité et du management**, IAE de Poitiers, 26-27 mars 1998, Colloque avec comité de lecture

**[13] GODELIER E. (1997)**

"Informer ou communiquer ? exemple de l'évolution de la politique de communication chez Usinor", **Colloque "Gestion et média"**, ESUG-Toulouse, 27-28 novembre 1997, Colloque avec comité de lecture

**[14] GODELIER E. (1997)**

"Représentations sociales et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges", **Actes du 8ème Congrès de l'Association Francophone de Ressources Humaines**, Montréal, 4-5 septembre 1997, pp. 242-252, Colloque avec comité de lecture

**[15] GODELIER E. (1996)**

"Débat autour de la mise en place des comités d'entreprises : le cas d'Usinor", **Colloque "l'enfance des comités d'entreprises"**, Centre des archives du monde du travail, Roubaix, 22 et 23 mai 1996.

**[16] GODELIER E. (1996)**

"Forces et handicaps de la sidérurgie française", **Colloque "La sidérurgie en Europe"**, University of Reading (G.B.), 6 mars 1996, Colloque avec comité de lecture

**[17] GODELIER E. (1993)**

"Politique d'emploi et gestion des âges : l'exemple de la CGPS", **Colloque "Âges, vieillissement, travail et emploi"**, IRESCO, 18-19 mai 1993, Colloque avec comité de lecture

**[18] GODELIER E. (1992)**

"Entreprise, organisation du travail et risque d'exclusion : une tentative de synthèse", **Acte du Colloque international "Compétitivité, organisation du travail et place des salariés. Les grandes tendances en Europe"**, Paris, 2-3 avril 1992

## **D - CAHIERS ET RAPPORTS DE RECHERCHE**

**[19] GODELIER E. (1995)**

"La politique de la qualité au ministère de l'industrie : le Squalpi entre 1975 et 1995", **Rapport de recherche à l'Institut d'Histoire de l'industrie** (Ministère de l'industrie), novembre 1995.

**[20]\* GODELIER E. (1995)**

"Comment faire entrer le réel à l'école ?" in *Les Dossiers de l'École de Paris*, **"L'enseignement de la gestion par les cas"**, mai 1995, n°1.

**[21] GODELIER E. (1992)**

"L'entreprise, l'organisation du travail et les risques d'exclusion : quelles relations ?", introduction au rapport de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de Travail). **Dossiers et documents de l'ANACT** .

## II-2 : TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES TRAVAUX (8 fiches)

### NOTICE EXPLICATIVE

Les tableaux présentés ci-après présentent de façon synthétique le contenu de certains travaux évoqués dans la liste des travaux et le texte de l'habilitation. Ils sont regroupés autour de différents thèmes de recherche. Chaque groupe est explicité par :

- les mots-clés auxquels ils font référence
- les principales questions posées
- la problématique retenue
- les hypothèses majeures
- la méthodologie utilisée
- les principaux résultats
- les perspectives ouvertes par ces recherches et les éventuelles pistes à creuser.

Le plan de présentation retenu pour la présentation de ces travaux est organisé suivant une logique qui diffère de celle du texte de l'habilitation, même si elle la recoupe parfois. Ce choix délibéré permet de proposer un regard complémentaire et thématique par rapport à la logique analytique et forcément linéaire d'un travail de rédaction.

A - STRATÉGIE ET STRUCTURE .....	74
1-1 - Constitution d'un groupe intégré, changement stratégique et structurel .....	74
1-2 - Stratégie et changement : l'apport de l'histoire d'entreprise à la définition du concept de changement .....	76
B - ORGANISATION ET OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	77
2-1 - La structuration de la fonction des ressources humaines dans la structure de l'entreprise .....	77
2-2 - Les outils de la gestion des ressources humaines : genèse et évolution .....	79
2-3 - Évolution de la politique de communication des entreprises .....	81
C - VIEILLISSEMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL .....	83
3-1 - Genèse et évolution de l'utilisation de l'outil "pyramide des âges" dans la gestion des ressources humaines. ....	83
D - L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION .....	85
4-1 - La méthode des cas : intérêts et limites .....	85

E - LA POLITIQUE PUBLIQUE EN MATIÈRE DE QUALITÉ.....	87
5-1 - L'action du ministère de l'Industrie en matière de qualité industrielle .....	87

## **A - STRATÉGIE ET STRUCTURE**

### **1-1 - Constitution d'un groupe intégré, changement stratégique et structurel**

[1] : *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*, Thèse de doctorat, EHESS, 1995.

[2] : "De la stratégie des sites à la stratégie de groupe : contingence et changement chez Usinor", *Annales des mines-Gérer et comprendre*, juin 1997, n°48.

**Mots-clés :** Changement stratégique, restructurations, facteurs de contingence, intégration stratégique et organisationnelle, plans sociaux, mobilité géographique et professionnelle, culture d'entreprise, apprentissage, inertie, groupe industriel, gouvernement industriel.

**Question posée :** Comment une entreprise constituée d'usines anciennes et fortement implantées localement a-t-elle pu se transformer en groupe multinational doté d'une structure cohérente et d'une stratégie intégrée ?

**Problématique retenue :** Le changement, c'est-à-dire une transformation des structures, de la stratégies et de la culture d'entreprise, suppose des évolutions dans l'environnement mais aussi une prise de conscience des acteurs, et en premier lieu des dirigeants. Comment cette dynamique se met-elle en place ?

#### **Hypothèses :**

- 1) Les évolutions de l'environnement économique, technique et social ne sont pas immédiatement répercutées dans la stratégie car il existe un délai dans la prise de conscience du décalage entre la structure et les besoins de l'environnement.
- 2) Les dirigeants se remettent rarement en cause volontairement .
- 3) La stratégie n'est pas une décision datée mais un processus.
- 4) Il paraît difficile d'évaluer l'efficacité d'une stratégie à court voire à moyen terme car les résultats apparaissent souvent beaucoup plus tard. Comment construire alors des indicateurs mesurant l'efficacité stratégique d'une entreprise et de ses dirigeants ?

#### **Méthodologie :**

- Revue de la littérature et des articles de synthèse sur l'évolution et les changements du secteur sidérurgique et de ses entreprises.
- Analyse qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de 62 personnes (2 PDG, 10 membres de la direction générale, 50 salariés (cadres, contremaîtres, et ouvriers)), ayant pour but de révéler les représentations des acteurs et les grandes étapes de l'évolution historique de l'entreprise Usinor et de l'usine de Montataire (Oise).
- Recherche clinique pour approfondir la perception des ingénieurs et cadres quant à la question de la stratégie et des ressources humaines de l'entreprise (suivi des travaux d'une cellule de réflexion interne regroupant 120 des 2500 cadres d'Usinor durant un an) permettant d'affiner les hypothèses d'origine.
- Observation participante dans le cadre d'une équipe de laminage postée en 3X8 à l'usine de Montataire.

### **Résultats :**

- Mise en évidence chez Usinor de la conjugaison de facteurs internes et externes comme conditions nécessaires mais non suffisantes de l'apparition du changement stratégique et organisationnel. Cette étude propose de dépasser la vision très darwinienne de la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch). Ni le délai d'adaptation ni les décisions nécessaires à l'évolution de la stratégie et de la structure n'étaient analysés par cette théorie.

- On peut constater que 1) plusieurs dirigeants successifs appliquent fréquemment des stratégies définies par certains de leurs prédécesseurs ; 2) leur capacité d'action - et de changement - est déterminée par leur aptitude à donner une image de leur action et à construire ou s'attacher des réseaux d'acteurs coalisés qui vont soutenir leur stratégie. Ceci relativise les modèles volontaristes du management stratégique. C'est bien une contribution plus historique et sociologique à la notion de gouvernement d'entreprise qui est proposée.

- S'il existe une grande inertie des cultures et des pratiques de gestion à travers les âges, inertie et rigidité ne paraissent pas strictement synonymes. Culture et routines se transforment au gré de l'évolution des contextes, des stratégies des acteurs qui les portent et les créent. Loin d'être une conséquence négative, cette routinisation est l'objectif de l'entreprise qui, au moins dans le secteur de la sidérurgie, assure sa compétitivité en descendant la courbe d'expérience, en régularisant les flux de produits.

- Selon les époques et les commentateurs de gestion, la culture est invoquée comme facteur de cohésion et de performance ou au contraire de blocage du changement. Ceci rend le concept inopérant analytiquement. Ces recherches ont montré que l'entreprise était constituée d'une pluralité de cultures partiellement ou totalement antagonistes. L'entreprise comprend des cultures de métiers, d'usines, de région qui s'opposent, s'entrecroisent et se construisent mutuellement. Le rôle d'un dirigeants est ici d'en assurer l'intégration .

- Cherchant à tester le cadre d'analyse proposé par Alfred Chandler, nos travaux confirment l'existence d'une certaine convergence dans le temps des formes d'entreprise qui interviennent sur un même secteur ou un même marché. Celle-ci n'est pas absolue mais laisse coexister plusieurs formes stabilisées.

### **Mise en perspective :**

- Cette monographie doit être enrichie par trois types de comparaisons : 1) avec l'évolution d'autres entreprises du secteur sidérurgique nationales ou étrangères ; 2) avec d'autres secteurs qui ont ou sont touchés par les restructurations ; 3) avec des entreprises qui se sont structurées progressivement par des intégrations progressives de sites ou de sociétés autrefois indépendantes (cf. Danone, PSA, etc.)

- Ce travail doit être élargi à l'étude de la formation, de la sélection, du recrutement, de la carrière et de l'action des managers en France et dans le monde. En particulier, des travaux complémentaires doivent porter sur les représentations des dirigeants (qu'est-ce que l'espace d'action, la concurrence, la mondialisation, le facteur humain etc ?). Cela rejoint certes les travaux sur les cartes mentales mais en les replaçant dans une perspective historique et sociologique.



## A - STRATÉGIE ET STRUCTURE

### 1-2 - Stratégie et changement : l'apport de l'histoire d'entreprise à la définition du concept de changement

[8] : "Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ou Chandler contre Pettigrew ?", *Revue Française de Gestion*.

**Mots-clés :** Changement, théorie de la contingence, évolutionnisme, processus stratégique, apprentissage, routines, formes organisationnelles, crise et mutation, écologie des populations, pouvoir managérial et leadership, innovation, institutionnalisation, outils de gestion.

**Question posée :** Les entreprises évoluent-elles par des crises qui déstabilisent les équilibres organisationnels et stratégiques ou par mutations successives ?

**Problématique retenue :** Comme l'a montré Alfred Chandler, la crise entraîne souvent la mise en place de nouvelles structures. Pourtant son approche ne paraît pas pouvoir expliquer la façon dont les managers peuvent par leur action faire changer l'ensemble de l'entreprise, ce que précisément Andrew Pettigrew démontre.

#### **Hypothèses :**

- Le changement ne peut être le seul résultat de la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles structures, il suppose aussi que les acteurs de l'entreprise acceptent de s'y investir. Or ils peuvent être selon les cas favorables ou défavorables à la nouvelle stratégie.
- L'approche chandlérienne du changement et de la stratégie paraît être influencée par une vision de la décision inspirée du modèle IMC d'Herbert Simon, alors que l'approche d'Andrew Pettigrew présente plutôt le changement stratégique comme un processus continu. Sont-ils opposés ou complémentaires ?

#### **Méthodologie :**

- Revue critique des principaux écrits de Alfred Chandler et Andrew Pettigrew concernant la question du changement
- Revue de la littérature et des articles de synthèse sur les concepts de crise et de changement

#### **Résultats :**

- Loin d'être opposées, ces deux approches se complètent dans leur analyse du changement. Là où Alfred Chandler souligne le rôle des outils et des mécanismes de gestion comme vecteur de changement, Andrew Pettigrew insiste, lui, sur le poids des managers comme leaders politiques du changement.
- Tous les deux contribuent à nourrir la théorie de l'apprentissage organisationnel : l'un à travers sa description de la cristallisation de nouvelles pratiques autour d'outils de gestion, l'autre dans l'apprentissage de la négociation au cours du processus de changement lui-même.
- À travers la crise ou les mutations, ce sont des managers, des stratégies et des formes organisationnelles qui sont sélectionnés par l'environnement et l'histoire.

**Mise en perspective :**

- Le changement semble supposer la combinaison de facteurs techniques - les mécanismes de routinisation des processus de gestion - et de facteurs politiques - la mise en oeuvre de réseaux de pouvoirs par les managers. Le rôle du contexte doit être précisé.
- Ces travaux mettent en évidence les enrichissements que l'histoire d'entreprise peut apporter à la théorie de l'apprentissage organisationnel.

## **B - ORGANISATION ET OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **2-1 - La structuration de la fonction des ressources humaines dans la structure de l'entreprise**

[11] "La place de la fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance", Communication soumise pour le 9ème Congrès de l'Association Francophone de Ressources Humaines.

**Mots-clés :** Organisation de la fonction ressources humaines, centralisation et décentralisation, pouvoir fonctionnel et pouvoir hiérarchique, statut des ingénieurs et cadres dans les conventions collectives et l'entreprise, intégration stratégique ou différenciation, stratégie des acteurs.

**Question posée :** Quel rôle joue le statut conventionnel des ingénieurs et cadres dans la centralisation ou la décentralisation de la fonction ressources humaines ?

**Problématique retenue :** Les conventions collectives définissent les ingénieurs et cadres par le fait qu'ils détiennent un pouvoir hiérarchique sur des subordonnés. Lorsqu'elle se développe la fonction ressources humaines (FRH) construit logiquement des outils qui visent à mettre en forme ces relations hiérarchiques pour en améliorer l'efficacité. Comment vont alors s'organiser les relations entre la fonction, ceux qui y travaillent et les ingénieurs et cadres chargés d'appliquer au quotidien les outils de GRH ? La fonction doit-elle se décentraliser vers eux au risque de disparaître ou au contraire rester centralisée pour assurer une homogénéité de la politique de GRH mais alors dépendre des hommes de terrain pour garantir sa bonne application et son efficacité ?

#### **Hypothèses :**

- Plus les outils de FRH se développent au sein de l'entreprise, plus ils risquent de se heurter à la résistance des ingénieurs et cadres qui peuvent y voir une menace pour leur autonomie de gestion de leurs subordonnés et leurs responsabilités.
- La FRH est prise dans un dilemme entre 1) imposer ses outils avec l'appui de la direction générale, mais sans être sûre dans ces conditions qu'ils ne vont pas être mal appliqués par la hiérarchie sur le terrain ou à l'inverse 2) laisser une plus grande autonomie aux ingénieurs et cadres en restant en position d'expert mais au risque de voir se construire une grande hétérogénéité des pratiques de GRH dans l'entreprise.

#### **Méthodologie :**

- Étude de 30 ans (1960-1980) d'articles sur la place et le contenu de la FRH dans la revue de l'ANDCP, *Direction du personnel* puis *Personnel*
- Revue de littérature française sur la question de la centralisation et de la décentralisation de la FRH
- Entretien semi-directifs avec 6 DRH et directeurs de personnel de sièges sociaux et d'usines.
- Entretiens semi-directifs avec 12 ingénieurs et cadres de terrain.

**Résultats :**

- Cette première étude montre que la prise en compte conjointe des objectifs et des outils de la FRH avec le rôle et les pratiques de ceux qui conduisent la GRH au quotidien permet de dépasser le débat souvent stérile entre les partisans d'une centralisation et ceux d'une décentralisation. Elle montre en quoi une conception contingente de la GRH vis-à-vis de la politique générale, de la culture d'entreprise et de ses mécanismes de pouvoir permettrait d'éclairer le débat.
- Sur la période de 30 ans analysée, l'étude des archives (sources imprimées) montre une grande stabilité des questionnements des DRH sur leur position dans l'entreprise et sur leur impression d'être pris en tenaille entre la direction générale et les ingénieurs et cadres de terrain

**Mise en perspective :**

- Il paraît nécessaire de nourrir ce cadre d'analyse en l'appliquant à d'autres entreprises dans le cadre d'une étude sur les représentations et les pratiques des acteurs qui gèrent du personnel en dehors de la FRH.
- La question de la structure et du contenu de la FRH ne peut être analysée sans une interrogation sur la notion de pouvoir dans les entreprises.

## **B - ORGANISATION ET OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **2-2 - Les outils de la gestion des ressources humaines : genèse et évolution**

[4] "Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981)", *Entreprises et histoire*, décembre 1996, n°13, pp. 97-114.

**Mots-clés :** Outils de gestion, Centralisation et décentralisation fonctionnelle, politique de rémunération, cotation par poste, modèle de gestion du personnel, négociations paritaires, restructurations, plan sociaux, préretraites, mobilité, CGPS.

**Question posée :** Comment les outils de gestion du personnel s'intègrent-ils et contribuent-ils à la construction d'une politique de gestion des ressources humaines cohérente et centralisée ? Comment permettent-ils l'institutionnalisation de certaines pratiques de gestion internes et à l'extérieur celle de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement ?

**Problématique retenue :**

- Les entreprises ont utilisé des pratiques et des outils de gestion afin de répondre à des problèmes concrets et quotidiens de gestion du personnel. Les pratiques de GRH ont donc existé avant que ne soient construits des outils formalisés de GRH et constituée une fonction du personnel.

**Hypothèses :**

- Les outils de gestion sont des règles bricolées localement par les acteurs pour résoudre des problèmes rencontrés dans leurs actions quotidiennes.
- La montée des besoins de comparaison entre les unités de l'entreprise - usines, services, centres de profits ... - pousse à la construction d'un projet global de rationalisation. Celui-ci est permis par l'émergence d'un principe général de gestion conçu et mis en oeuvre par les dirigeants.
- La crise et les restructurations ont un effet paradoxal sur la place de la fonction personnel car elles lui donnent du poids dans les décisions stratégiques de l'entreprise mais en même temps amènent les DRH à exclure le capital humain alors qu'ils considèrent que leur rôle est en principe de le préserver et de l'améliorer.

**Méthodologie :**

- Travail d'archives sur l'histoire de la fonction personnel chez Usinor
- Entretiens semi-directifs avec des retraités et des personnels de l'entreprise : 40 personnes.

**Résultats :**

- Les pratiques de gestion, le paternalisme par exemple, peuvent préexister à l'apparition d'une fonction du personnel formellement organisée. Celle-ci traduit l'affirmation d'un principe rationalisateur général.
- L'importation de modèles et d'outils de gestion des ressources humaines entre deux entreprises ne peut se faire que s'il existe un réseau d'acteurs suffisamment bien implantés pour en assurer la réussite dans l'entreprise qui les reçoit.

- La crise joue un rôle déterminant mais paradoxal dans le développement et la réussite de la fonction RH car elle lui ouvre les portes de la sphère stratégique, mais l'amène à gérer la diminution du personnel qu'elle est censée valoriser à long terme.

**Mise en perspective :**

- Si la crise permet comme le montre l'actualité de donner de l'importance à la FRH, on peut craindre que ce mouvement soit réversible. Le retour des bénéficiaires et la fin des restructurations pourraient entraîner rapidement une marginalisation du poids stratégique de la FRH. Le malaise des DRH et les débats autour de l'éventuelle nécessité de faire éclater la FRH semblent montrer que ce risque est loin d'être négligeable. Ceci doit pousser à élargir les études à d'autres secteurs et à d'autres entreprises. Cette réflexion remet partiellement en cause les conclusions souvent trop optimistes sur l'accentuation inéluctable du caractère stratégique de la Gestion des ressources humaines et de la fonction qui la porte.

## **B - ORGANISATION ET OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **2-3 - Évolution de la politique de communication des entreprises**

[9] "Informer ou communiquer ? Crise et communication chez Usinor", *Gestion 2000*,

**Mots-clés :** Communication, information, outils de gestion, formes structurelles, journal d'entreprise, communication de crise, relations publiques, veille économique.

#### **Question posée :**

La prise de conscience tardive de l'importance de la communication et de l'utilité de la création d'une fonction qui lui soit dédiée au sein d'Usinor tient-elle à une tendance nationale ou aux choix des dirigeants de l'entreprise ?

#### **Problématique retenue :**

- Lorsqu'on évoque l'éventuel retard du développement des entreprises françaises dans le domaine de la communication, on semble surtout définir le concept de communication à partir de sa version la plus récente et la plus sophistiquée : la communication globale. Ne risque-t-on pas dans ces conditions de conclure à l'existence d'un retard dans la plupart des entreprises ?
- La distinction entre information et communication se fonde habituellement sur l'idée que la première serait descendante et unilatérale là où la seconde serait multidimensionnelle et multidirectionnelle. Peut-on utiliser pour l'analyse de ces deux notions le critère du réseau de circulation par opposition au réseau informel ? Ceci ne paraît pas évident chez Usinor.

#### **Hypothèses :**

- Les outils d'information peuvent être des outils de communication lorsque l'usage qu'on en fait et leur destination changent.
- La réussite économique sociale et institutionnelle d'une entreprise peut ralentir sa motivation en matière d'innovation dans le domaine de la communication interne et externe.
- La crise constitue un révélateur des faiblesses accumulées par l'entreprise au cours du temps.

#### **Méthodologie :**

- Travail de recherche en Archives (service de la communication de l'usine de Montataire (Oise)).
- Revue de littérature concernant l'évolution et la place de la communication au sein de la FRH.
- Organisation d'un débat pour la revue *Entreprises et histoire* concernant l'histoire de la communication des entreprises (n°11, mars 1996).

#### **Résultats :**

- C'est à la fois la réussite économique et sociale d'Usinor, la méfiance de ses dirigeants vis-à-vis de la communication publique et leur réticence à développer des structures organisationnelles formalisées qui expliquent que l'entreprise sera lourdement

handicapée par le manque de moyens de communication dès le début des années 1970, lorsque la crise survient.

- Le choix d'une externalisation de certains moyens et objectifs de la fonction de communication peut se révéler préjudiciable alors qu'une crise se déclenche car l'entreprise ne dispose pas de réseaux de relations publiques qui puissent être mobilisés.

- Si la réussite attire spontanément des acteurs extérieurs (clients, banques, pouvoirs publics, journalistes etc.), elle peut constituer un frein à l'innovation en matière de communication.

- Les outils de communication constituent souvent pour les chercheurs en gestion et en histoire une source de première qualité sur les représentations des salariés, des dirigeants et la stratégie officielle de l'entreprise.

**Mise en perspective :**

- Le domaine de la communication, ses rapports avec la fonction ressources humaines, son contenu restent encore peu étudiés. En particulier, un effort de distinction entre la notion d'information et celle de communication ne peut être poussé sans prendre en compte leur rattachement aux relations de pouvoirs et à la culture qui prévalent dans une entreprise. Cela suppose d'analyser conjointement les outils formels de communication avec d'autres formes et d'autres lieux (réunions, comités divers, visites d'usine, fêtes). Il faut enfin étudier les vecteurs de communication (journaux, envois postaux, remise en main propre par la hiérarchie, etc.) car ils donnent aussi du sens symbolique au contenu de la communication.



## C - VIEILLISSEMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL

### 3-1 - Genèse et évolution de l'utilisation de l'outil "pyramide des âges" dans la gestion des ressources humaines.

[7] "Le vieillissement et l'âge dans un cas particulier : l'exemple d'Usinor", *Revue française des affaires sociales*, n°1, janvier-mars 1994, pp. 59-63

[10] "Changement organisationnel, représentations sociales et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*

**Mots-clés :** Pyramide des âges, cohorte démographique, CGPS, flexibilité et rigidité des salariés, génération, innovation technologique, changement organisationnel, vieillissement, sureffectif, compétences, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), mimétisme et marges de manoeuvre stratégiques, retraites.

#### **Question posée :**

L'âge des salariés paraît être un handicap à la modernisation des entreprises et au changement de leur organisation. Quel rôle joue la pyramide des âges et son déséquilibre dans la construction d'une telle analyse, l'élaboration et la réalisation d'une politique de rééquilibrage ?

#### **Problématique retenue :**

- La pyramide des âges est une représentation statistique qui semble plutôt biaiser qu'éclairer l'analyse des handicaps et des opportunités que le personnel fait peser sur le changement organisationnel.
- L'âge du salarié intervient peu pour expliquer les difficultés d'adaptation qu'il rencontre lors du passage vers une organisation flexible. Retenir un tel cadre d'analyse revient à faire peser uniquement sur lui les rigidités de l'organisation dans son ensemble.
- Ce sont à la fois l'organisation par les conditions de travail auxquelles elle soumet certains de ses membres et les acteurs eux-mêmes qui conditionnent les futures possibilités d'adaptation des salariés.

#### **Hypothèses :**

- La pyramide des âges est un instrument d'analyse démographique qui n'est pas neutre car il contribue à cristalliser une représentation du salarié âgé qui est abstraite sinon fautive car ahistorique et asociologique.
- Plus l'organisation a enfermé des salariés peu formés dans des situations de travail peu évolutives, plus elle a créé du "vieillissement" prématuré chez ces sujets.
- Les politiques de rééquilibrage brutal de la pyramide des âges par des départs massifs de salariés âgés et des embauches massives de jeunes sont non seulement inefficaces mais dangereuses à terme pour la régulation de la politique de gestion des ressources humaines.

#### **Méthodologie :**

- Entretiens semi-directifs auprès de 25 salariés d'une usine sidérurgique
- Étude de la littérature dans les domaines de la gérontologie et de la démographie sur les questions du vieillissement et de l'intérêt et des limites de la pyramide des âges.

- Étude de la littérature dans le domaine de la GRH concernant la GPEC et la question de l'âge dans les stratégies de ressources humaines.

**Résultats :**

- L'âge n'est pas un frein au passage à une organisation flexible dès lors que l'organisation adopte des mesures d'accompagnement et/ou d'adaptation de certaines situations de travail aux salariés qui risquent d'être les plus handicapés par les contraintes de la nouvelle organisation du travail

- En matière de GRH, même si les choses évoluent positivement, la question de l'âge des salariés ne paraît pas encore toujours importante aux yeux des DRH sauf lorsqu'ils sont confrontés à une situation de crise, et doivent gérer des restructurations dans l'urgence.

- La pyramide des âges doit être utilisée avec précaution et sur des populations de salariés plus restreintes que celle de la totalité de l'entreprise car la question du vieillissement est souvent limitée à un atelier, une usine ou une fonction.

**Mise en perspective :**

Derrière l'âge, c'est bien la possibilité de continuité dans la détention de compétences par l'entreprise qui est en jeu. Une réflexion sur le maintien de capacités d'apprentissage et de compétences stratégiques distinctives doit être menée en parallèle avec une GPEC qui tiendrait compte des perspectives de renouvellement des générations de salariés. Par ailleurs, un champ de recherche doit être ouvert concernant les retombées des organisations de type "flux tendus" ou "lean production" sur le potentiel stratégique et la compétitivité future de l'entreprise.

## **D - L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION**

### **4-1 - La méthode des cas : intérêts et limites**

[6] "La méthode des cas : un reality show à l'école ?", *Entreprise et carrières*, Numéro spécial Management, 12-25 septembre 1995.

[20] : "Comment faire entrer le réel à l'école ?", in *Les Dossiers de l'École de Paris*, "L'enseignement de la gestion par les cas", mai 1995, n°1.

**Mots-clés :** Méthode des cas, enseignement inductif ou déductif, évaluation des étudiants, connaissances théoriques et connaissances pratiques, culture de gestion, exercice d'application, apprentissage individuel ou collectif, formation à la décision, transférabilité des méthodes d'enseignement, théâtralisation, décision en situation de stress.

#### **Question posée :**

La méthode des cas est-elle utilisable et efficace quels que soient les publics concernés et le pays et le système éducatif qui la met en oeuvre ?

#### **Problématique retenue :**

- Sans tenir compte des grandes précautions apportées par les professeurs américains à la préparation du cas, à l'organisation de la structure de la classe, à la conduite de la séance et à la sélection d'un certain profil d'étudiants, le cas "à la française" paraît souvent devoir être réduit à un exercice d'application
- Le professeur de gestion en France semble être condamné à conduire une triple mission : apporter le savoir théorique à des étudiants sans expérience professionnelle, être un animateur qui fait émerger la complexité du réel et leur enseigner une bonne culture de l'entreprise. Peut-il assumer ces trois tâches ? Doit-il le faire ?

#### **Hypothèses :**

- L'efficacité de la méthode des cas aux États-Unis repose sur l'expérience des étudiants qui ont déjà eu un parcours professionnel avant d'intégrer les MBA.
- La tradition déductive et théorique de l'enseignement français paraît difficilement conciliable avec une méthode orientée vers la pratique et l'apprentissage inductif.

#### **Méthodologie :**

- Revue de littérature sur la méthode des cas
- Organisation de plusieurs séances du GRESUP concernant la méthode des cas en France et aux États-Unis
- Analyse transactionnel et analyse de contenu des comptes rendus des séminaires du GRESUP.

#### **Résultats :**

- La méthode des cas paraît adaptée à une forme de décision collégiale de type américain, marquée par une complémentarité des spécialistes au sein d'un groupe de dirigeants.
- La méthode des cas lorsqu'elle est utilisée pour la formation "continue" d'étudiants disposant déjà d'une expérience professionnelle leur permet d'acquérir de façon

accélérée une culture pratique et théorique là où il leur aurait fallu de longues années dans la pratique.

- Le poids donné aux professionnels en France dans certaines formations témoigne de la difficulté qu'ont les professeurs français à pouvoir assumer conjointement la formation théorique, la transmission d'une bonne connaissance du réel et la conduite de cas qui permettent de faire émerger la complexité de la vie des entreprises.

**Mise en perspective :**

- L'étude de l'enseignement de la gestion doit s'interroger sur les missions qu'on assigne aux enseignants, sur l'adaptation des outils aux publics concernés, aux situations et aux cultures de gestion propres à chaque pays. La poursuite de cette recherche passe par une approche croisée des besoins des entreprises en matières de compétences de gestion (quantités de salariés et compétences (théoriques ou techniques)). Elle suppose aussi de mettre en perspective l'histoire de la formation à la gestion dans notre pays en relation avec l'histoire des élites. Ceci rejoint les premières conclusions lancées par Jean-Pierre Nioche et Monique de Saint Martin dans le numéro spécial d'*Entreprises et histoire* consacré à ce sujet (n°14-15, juin 1997).

## **E - LA POLITIQUE PUBLIQUE EN MATIÈRE DE QUALITÉ**

### **5-1 - L'action du ministère de l'Industrie en matière de qualité industrielle**

[5] "Le SQUALPI : vingt ans au service de la qualité (1975-1995)", *Les Annales des Mines- Réalités industrielles*, avril-mai 1996, pp. 13-20.

[19] "La politique de la qualité au ministère de l'Industrie : le Squalpi entre 1975 et 1995", *Rapport de recherche à l'Institut d'Histoire de l'Industrie* (ministère de l'Industrie), novembre 1995.

**Mots-clés :** consumérisme, normalisation, certification, qualité totale, politique publique, qualité industrielle, retaylorisation, Norme NF, ISO 9000, performance, efficacité.

#### **Question posée :**

Comment l'État, à travers le ministère de l'Industrie et son service de la qualité des produits industriels (SQUALPI), peut-il avoir une action efficace dans la promotion et le développement des démarches de qualité dans notre pays au sein des entreprises ?

#### **Problématique retenue :**

- L'action de l'État en matière de qualité existe depuis environ le début du siècle mais, en ce qui concerne les produits industriels, elle s'est accélérée surtout après la Seconde Guerre mondiale par la mise en place dans un premier temps de la politique de normes puis durant les années 1970 et surtout 1980 par le développement de la notion de qualité.

- Le SQUALPI s'est progressivement retrouvé placé au centre de la politique du ministère de l'Industrie par la conjonction d'éléments conjoncturels - la montée de la concurrence des produits industriels étrangers et l'intérêt des ministres de l'Industrie successifs pour la question des normes et de la qualité. À cela sont venues s'ajouter des explications structurelles : le SQUALPI a accumulé au cours des premières années de son existence une compétence et une expérience qui en ont fait un interlocuteur privilégié des ministres et des entreprises.

#### **Hypothèses :**

- En matière de politique industrielle de la qualité, l'État semble partagé entre deux positions extrêmes et contradictoires : soit il laisse faire les entreprises, mais le risque est grand que le retard constaté par rapport aux concurrents étrangers (États-Unis, mais surtout Allemagne et Japon) s'accroisse ; soit il intervient mais ses actions se révèlent globalement inadaptées parce que les situations des entreprises sont très variables, ce qui grève l'efficacité de son action.

- Les grandes entreprises publiques ou qui fournissent l'État semblent jouer un rôle déterminant dans le développement de la politique de norme et de certification en France

- La réticence des PME vis-à-vis des politiques de qualité totale paraît devoir être expliquée comme une crainte de perte de contrôle des dirigeants sur les processus industriels au profit de règles de gestion formalisées perçues par leurs dirigeants comme trop bureaucratiques.

#### **Méthodologie :**

- Classement et analyse des archives du SQUALPI concernant l'évolution du service.
- 15 entretiens semi-directifs avec les anciens directeurs du service, mais aussi avec les acteurs extérieurs responsables de la qualité dans des grands groupes industriels (Renault, Usinor), au sein de deux fédérations professionnelles (métallurgie et bâtiment) et enfin de la Commission européenne.
- Revue de littérature sur la question de la qualité.

### **Résultats :**

- L'État, soit à travers les entreprises publiques, soit à travers les commandes publiques (en particulier militaires), a joué un rôle déterminant dans le développement de la normalisation et de la certification dans notre pays. Logiquement les secteurs qui ont le plus investi dans la normalisation et la certification sont ceux qui ont le plus bénéficié de ses commandes : l'électricité et la mécanique .
- L'ouverture sur le marché européen et mondial a révélé le manque de qualité des produits nationaux dès la fin des années 1960 et plus encore durant les années 1970. Par ailleurs la préparation du grand marché à la fin des années 1980 a souligné les faiblesses du système de certification national par comparaison aux systèmes allemand et britannique. Ce retard apparaît comme comblé au milieu des années 1990.
- Il existe une très grande inégalité selon les secteurs industriels et les entreprises. À titre d'exemple, au début des années 1980, le tertiaire hésite encore à se lancer dans la certification et l'assurance qualité. De même les PME restent encore méfiantes vis-à-vis de la qualité, soit parce qu'elles ne disposent pas des compétences managériales pour gérer l'entreprise et a fortiori la question de la qualité, soit, lorsqu'elles sont soumises aux ordres de grands groupes, parce qu'elles assimilent la qualité à une contrainte et une forme de pouvoir imposées par le donneur d'ordres.

### **Mise en perspective :**

- L'étude de la politique publique en matière de qualité constitue un axe très intéressant pour approfondir l'analyse des relations entre les pouvoirs publics et les entreprises du tissu national. Elle doit permettre de comprendre quels sont les moyens et les handicaps du ministère de l'Industrie pour amener les entreprises à innover en matière de gestion. À l'inverse, cette étude permet de montrer combien certains dirigeants des grandes entreprises peuvent promouvoir les intérêts de leur entreprise en cherchant à utiliser leurs relations avec l'État. Ceci s'effectue au détriment de la promotion d'un système général qui assurerait une amélioration de la qualité de l'ensemble des entreprises. Jouant de leur relation avec les cabinets ministériels, ils prouvent qu'il faut encore pousser la réflexion plus large sur le "gouvernement des entreprises" et sur la définition de l'entrepreneur et du dirigeant.

### III CURRICULUM VITAE

#### **GODELIER Éric**

né à Paris, le 14 Avril 1962

Adresse : 7, avenue Philippe Auguste

75011 Paris.

#### **1- DIPLÔMES**

**1995 : Doctorat d'histoire (mention : sciences des organisations)** à l'EHESS (École des Hautes Études en Sciences Sociales). Obtenu avec la mention très honorable et les félicitations du jury à l'unanimité.

**Double qualification par le CNU** en sciences de gestion et en histoire.

**1990 : DEA** de Sciences Sociales à l'ENS Ulm

**1989 : Diploma course of the British Institute of Marketing** : Ealing college of Higher Education-Management school. Faculty of Business and Law (Londres).

**1987 : Agrégation** de sciences économiques et gestion (44ème sur 127)

**1987 : CAPET** d'économie et gestion (1er sur 130)

**1985 : Maîtrise** de sciences économiques, mention "économie et gestion ", Université Paris I.

**1983-1987 : École Normale Supérieure de Cachan** (Économie et gestion des entreprises)

#### **2- ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES**

1996-1998 : Maître de conférences à l'Université Paris VIII

**1996-1998 : Chargé de cours de GRH** à l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)

**1989-1996 : Professeur agrégé** d'économie d'entreprise, de droit commercial et de marketing à École Nationale de Commerce (Ministère de l'Éducation Nationale), 70 Boulevard Bessières, 75017 Paris.

**1988-1989 : Service national** : chargé de mission au service scientifique de l'Ambassade de France en Grande-Bretagne (veille industrielle et technologique dans les secteurs de l'aérospatial, de l'énergie et des transports ; suivi de la politique de

recherche et développement Britannique et de la mise en place des procédures d'évaluation de la recherche scientifique britannique)

### **3- RESPONSABILITÉS DIVERSES**

- RESPONSABILITÉS INSTITUTIONNELLES ET SCIENTIFIQUES :

**1998 : Membre des commissions de spécialistes** (section 06) des Universités Paris VIII (2ème vice-président), Paris IX-Dauphine et Marne-la-Vallée.

**1998 : Chercheur associé au LAREGO** (Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion des Organisations (UVSQ))

**1997-1998 : Coresponsable du projet de MIAGE à Paris VIII**

**1996-1998 : Responsable de la filière gestion à Paris VIII et du groupe de recherche en gestion ERGO.**

**1996 :** Membre du comité scientifique des 3ème journées IUT de la recherche en Sciences Humaines et Sociales. Annecy 21 et 22 mars 1996.

**1993-1998 : Co-fondateur et co-animateur du GRESUP** (Groupe de Réflexion sur l'enseignement de la gestion dans le supérieur) au sein de l'École de Paris du management.

- RESPONSABILITÉS ASSOCIATIVES :

**1996-1998 : Membre de l'AGRH** (Association française de gestion des ressources humaines) (groupe épistémologie de la GRH)

**1995-1998 : Membre fondateur du Club de Kiev** (Association 1901, future Chambre franco-ukrainienne de commerce et d'industrie )

**1993-1998 : Membre de l'Association de l'École de Paris du Management**

- RESPONSABILITÉS RÉDACTIONNELLES :

**1998 : Membre du comité de rédaction de la revue *Entreprises et histoire***



**1995-1998 : Rédacteur en chef de la revue *La gestion en résumés***

**1992-1998 : Secrétaire de rédaction de la revue *Entreprises et histoire***