**Réinventer les rapports entre science et pratique en management**

Michel Berry, septembre 2011

**Le management scientifique fut un mythe mobilisateur dans le contexte de reconstruction de l'après-guerre, et est valorisé par le monde académique car il donne une respectabilité aux chercheurs en management par rapport aux sciences dures. Mais les perpétuelles turbulences de la société d'abondance d'aujourd'hui ont remis en cause ce modèle. La communication examine les façons dont théorie et pratique peuvent s'éclairer et plaide pour de nouvelles formes de dialogues entre théoriciens et praticiens.**

#### Il n’existe pas d’exercice illégal du management : contrairement à ce qu’on observe en médecine, il n’est pas nécessaire d’avoir un diplôme de management pour avoir le droit d’exercer la pratique correspondante. C’est heureux car on connaît de grands succès d’autodidactes et des échecs méthodiquement menés par des diplômés des meilleures écoles de management. C’est que le lien entre pratique et science est beaucoup moins assuré qu’en médecine ou en mécanique. Comme nous allons le voir, après l’ébauche d’une idylle dans les années 1960 entre science et pratique, la relation a rapidement tourné au divorce, puis à des relations plus ou moins épisodiques et plus ou moins sereines. Nous proposerons alors des modalités de relation plus raisonnables entre recherche et pratique et témoignerons d’expérimentations menées à l’École de Paris du management.

#### Le mythe du management scientifique

Les années 1960 voient naître le mythe du management scientifique, qui serait aux décideurs ce que la balistique est aux artilleurs : une discipline permettant, grâce à de savants calculs, de tirer au but de manière presque infaillible, rêve qui profite de la société de pénurie de l'époque.

La pénurie suppose en effet d'utiliser au mieux les ressources rares : matières, machines, hommes et capitaux. Dans cet effort, les démarches cartésiennes, familières aux ingénieurs, jouent un rôle central, à la fois comme techniques d'action sur le réel et comme mythe mobilisateur. Ainsi, la recherche opérationnelle a une origine héroïque : elle aurait été inventée pendant la guerre par des physiciens anglais et américains mobilisés pour optimiser la profondeur à laquelle faire exploser les bombes sous-marines, définir la meilleure manière de constituer les convois, etc.

Les entreprises doivent alors avoir leur service de planification pour être modernes, le Commissariat du Plan est censé coordonner l'action publique et privée, la Direction de la Prévision, l'INSEE éclairent le futur. L'Assemblée nationale vote le taux de croissance annuel de la France, et le plus étonnant est que cela marche. L'extrapolation est en fait à la base de l'art de la prévision et les erreurs s'épongent vite quand l'économie est en croissance.

Les sciences de gestion connaissent un développement extraordinaire et les *business schools* américaines attirent des pèlerins du monde entier. Après la parution en 1968 du *best seller* de Jean-Jacques Servan Schreiber, *Le défi américain*, la FNEGE est créée pour envoyer des centaines de boursiers se former à la nouvelle source du management.Les jeunes ingénieurs sont attirés par ce modèle. Des polytechniciens font le mur pour aller écouter Jacques Lesourne, auteur d’un livre culte *Techniques économiques et gestion industrielle[[1]](#footnote-1)*. Jeune enseignant à l’École des mines en 1968, je vois mes élèves quitter les barricades pour suivre les cours de gestion scientifique. Cette matière présente une merveilleuse synthèse entre leurs talents et leurs aspirations. Ils maîtrisent les mathématiques mieux que les autres et c’est la science qui va leur permettre d’exercer le pouvoir avec des critères objectifs et des manières indiscutables de déterminer l’intérêt général. La gestion va donc se débarrasser de la subjectivité et des petits calculs politiques qui polluent, pour eux, cet art.

Les sciences de gestion se développent rapidement en se subdivisant en sous-disciplines qui conquièrent leurs territoires, créent leurs revues, leurs processus d'évaluation et de cooptation. Pour se conformer au modèle des sciences dures, les chercheurs se focalisent sur des critères formels comme le degré de mathématisation des formulations ou la sophistication statistique des tests d'hypothèses plus que sur la pertinence pratique. Ils s'éloignent ainsi de la pratique mais ne ressentent pas cela comme une gêne : la cité scientifique est active et prospère, en tout cas aux États-Unis.

Mais de profonds décalages apparaissent entre problèmes de la pratique et préoccupations académiques. Dans les années 1980, l'Amérique perd pied face au Japon, qui n'a d'ailleurs pas de *business schools*. Cela explique le succès du livre *In Search of Excellence*qui se vend par millions en attribuant les maux de l'Amérique aux excès du management scientifique[[2]](#footnote-2). Ce qui compte, c'est l'Homme : au lieu de faire des calculs, il faut développer une culture d'entreprise, au lieu de former des savants, il faut former des champions.

**Les limites de l'empirisme**

Hormis des disciplines incontournables comme la comptabilité, le contenu des sciences de gestion est souvent considéré comme secondaire par les praticiens, pour qui c'est par la pratique qu'on apprend à gérer. Cela se comprend lorsqu'on connaît la vie quotidienne d'un manager. Son activité morcelée l'amène à se prononcer sur des sujets variés. Engagé dans une perpétuelle course contre le temps, il doit passer sans délai d'un sujet à l'autre, fût-ce au prix d'une connaissance approximative. Ce n'est donc pas la méditation approfondie du scientifique. De plus, un bon manager a des talents relationnels et du caractère. Pour développer ces qualités, la pratique est effectivement plus formatrice que l'école : il n'y a rien de tel que d'avoir à négocier pour apprendre à négocier, d'avoir à convaincre pour apprendre à parler, d'avoir à faire front pour tremper son caractère.

Mais, de nouveau, ces recettes tournent court : nombre d'entreprises "excellentes" s'effondrent peu après la parution de l'ouvrage et des héros un moment encensés sont vilipendés peu après.

Les managers sont en fait souvent des théoriciens qui s'ignorent. *« Les hommes politiques sont souvent des victimes inconscientes d'économistes déjà morts »* disait Keynes : même l'empiriste regarde la réalité avec des grilles de lecture réductrices. C'est ainsi, précisait Keynes, qu'on peut se fonder sans s'en rendre compte sur des théories apprises à l'école et correspondant à des époques révolues, puisqu’elles datent souvent de 60 ans. De même en gestion, les visions du monde transmises par l'école peuvent structurer les perceptions et le comportement des managers. Des auteurs comme H. Mintzberg accusent d’ailleurs l'école de donner une vision du management qui détourne les futurs dirigeants des vrais problèmes.

Si, comme en économie, on peut se fonder sur des représentations obsolètes, les manques de la théorie émergent dans certaines circonstances qui font naître des besoins de savoirs :

* *des innovations qui désorientent*. On met en place une gestion matricielle, un ERP, on veut développer un système de management "web 2.0", etc. Dans un premier temps ces innovations sont portées par la mode et on se pose peu de questions. Puis des difficultés s'accumulent : les innovations créent des crises ou, au contraire, ont peu d'effet. On s'interroge sur ces effets inattendus et sur les remèdes à y apporter ;
* *des normes de gestion qui font problème.* On applique à un responsable des critères financiers qui menacent ses projets. Ou bien, il est confronté à une vision décalée par rapport à la logique de son activité, ce ne sont plus des critères formels qui font problème mais des représentations admises dans l'organisation. Il est par exemple classé dans la case « vache à lait » de a grille du BCG, ce qui veut dire qu’on n’investit plus chez lui et qu’on va lui soutirer le plus de *cash* possible. Ou encore il est accusé de contrevenir aux règles de la concurrence mais trouvent inadaptées les théories auxquelles se réfèrent ses accusateurs. Il a alors besoin d'argumenter. Mais, pour cela, il lui faut maîtriser suffisamment les outils ou théories pour être crédible et connaître leurs limites pour construire rapidement et efficacement une argumentation. Rudes exigences, qui l'amènent à vite sentir ses limites théoriques ;
* *des pannes de diagnostic*. Le personnel est peu motivé, la communication se fait mal, des crises éclatent dont les racines paraissent mystérieuses et les remèdes encore plus. On énonce une politique faisant apparemment consensus : suppression des structures tayloriennes, gestion participative. Mais cela ne semble pas avoir grand effet et le management est à la recherche de nouveaux principes explicatifs.

**L'enfer de la société d'abondance**

Dans une société où tout bouge tout le temps, on comprend les malaises des praticiens vis à vis de la théorie : d'une part ils n'ont plus confiance dans les sciences normatives d'antan, mais d'autre part, ils sont souvent en manque de principes d'explication qui pourraient les guider. Précisons d’abord les problèmes d'aujourd'hui.

Le problème n'est plus d'allouer des ressources rares mais d'occuper des ressources excédentaires : produits (stocks), personnes (chômage), usines, et même capitaux, dans les pays développés du moins.

Pour vendre, les entreprises courtisent le consommateur, qui en devient tyrannique sur la qualité et le prix, et même mauvais citoyen : il achète allemand, japonais ou chinois s'il pense que c'est mieux. La libéralisation des échanges internationaux exacerbe donc la concurrence.

La fabrication devenant très complexe et l'objet d'incessants changements, le taylorisme n'est plus opératoire car il suppose une répétitivité des gestes qui n'existe plus. La division entre ceux qui conçoivent et ceux qui fabriquent est trop rigide pour innover au rythme imposé par la concurrence. On crée des structures projets éphémères, les frontières des entreprises se dissolvent pour donner place à des réseaux mouvants, et l'on passe de régulations bureaucratiques à d'incessantes négociations. Le rêve de choix objectifs incarné par le management scientifique est une fausse piste.

Avec la mondialisation, les entreprises découvrent que leurs manières de faire sont relatives : ce qui paraît juste et efficace en un lieu est difficilement acceptable ailleurs ou pas très efficace : les problèmes de management ne se posent et ni se résolvent de façon identique en différents lieux et à différentes époques. Le management doit alors prendre en compte l'irréductible singularité des acteurs et des contextes.

Le singulier, le fugitif et le subjectif ont donc une grande place dans le management d'aujourd'hui, or ce sont des dimensions qui échappent aux démarches cartésiennes, qui ont besoin de se fonder sur l'objectif, le permanent et l'universel[[3]](#footnote-3). La conception balistique, mécanique, du management n’est donc plus pertinente. Si une de forme connaissance calquée sur les sciences physiques ne convient pas, cela ne veut cependant pas dire que l’ignorance soit une bonne option…

**De la balistique à la maïeutique**

Dans un contexte de mutation, l'idée peut venir à des praticiens de s'adresser à des chercheurs pour leur apporter des connaissances pertinentes pour sortir d’une impasse. De leur côté, les chercheurs peuvent entrer en relation avec une organisation et nourrir ainsi leurs travaux d’observations détaillées et d’expérimentations précises. Voici les éléments d'une bonne transaction. Encore faut-il trouver des modalités conciliant logiques de l'action et logiques de la connaissance, et en particulier tenir compte des limites des savoirs, que l'on peut énoncer de la manière suivante :

*1) Le postulat d'universalité des lois et de transférabilité des solutions d'un lieu à l'autre ne peut être retenu.* Si les mouvements d'un électron sont régis en tous lieux par les mêmes lois, nous avons vu qu’il n'en est pas de même en gestion.

*2) Tout problème de gestion est d'une complexité débordant tout modèle explicatif.* Non seulement un modèle explicatif laisse des résidus non expliqués, ce que chacun est prêt à admettre, mais ces résidus peuvent avoir autant d'importance que ce qui est expliqué[[4]](#footnote-4) : une analyse économique peut voir sa pertinence remise en cause par des facteurs sociologiques, une analyse sociologique par des facteurs techniques, etc. On ne peut donc jamais savoir scientifiquement si l'on a pris en compte tous les éléments décisifs d'un problème.

*3) La rationalité scientifique ne peut pas s'imposer sans discussion à tous les acteurs.* Selon l'économie, un conflit entre un commerçant et un fabricant se résout par référence à un profit agrégeant les recettes des ventes et les coûts de production. Mais ce calcul implique de formuler des hypothèses sur les conséquences d'un choix et des conventions (ventilations dans le temps et l'espace) pour en valoriser les conséquences. Or, les deux protagonistes ayant sur le même problème des points de vue différents, ont des avis divergents sur les hypothèses et les conventions à retenir, divergences que la science ne peut pas arbitrer[[5]](#footnote-5). Le fabricant, le commerçant, le concepteur, l'informaticien, le banquier, l'actionnaire, le syndicaliste, le sous-traitant, portent sur tout fait de gestion des jugements différents sans que la science puisse arbitrer leurs éventuelles divergences.

À défaut d'avoir valeur de norme incontestable, les savoirs peuvent cependant être de précieux moyens d'investigation : un modèle mathématique peut dévoiler des causalités inaperçues ; une théorie reliant comportements et systèmes de gestion peut relativiser des "problèmes de personnes"; une analyse historique peut dégager des lignes de forces pour penser une stratégie de changement, etc. Ils ne sont plus les moyens de dire l'optimum mais ceux d'une interrogation exigeante du réel, dans un dialogue entre chercheurs et praticiens.

Cela évoque le dialogue socratique, donc l'échange entre deux personnes où l'une pousse l'autre à clarifier sa propre pensée pour trouver ses propres réponses. Toutefois, ce genre de dialogue est par nature délicat puisqu'il peut soulever des questions dérangeantes. Après tout Socrate a été condamné à boire la ciguë car on l’accusait de corrompre la jeunesse. Prenons l’exemple d’un dirigeant qui nous proposait d’analyser les raisons pour lesquelles patinait une politique ambitieuse d’amélioration des conditions de travail qu’il avait lancée et qui précisait : « *Pourtant, c’est simple : je souhaite que les gens traitent désormais d’égal à égal, à la hiérarchie près bien entendu !* ». Si nous avions dit sans ménagements que la façon dont il posait le problème portait en germe expliquait sans doute largement l’inertie dont il se plaignait, il est probable que la relation aurait été rompue dans l’instant.

La maïeutique suppose donc la mise en place de dispositifs de dialogues permettant la rigueur, la liberté d’expression et la protection des personnes impliquées. Après avoir mentionné les expériences fondatrices menées par des centres de recherche, nous allons examiner les expériences de l’École de Paris du management.

**Des dispositifs de dialogues entre chercheurs et praticiens**

Les chercheurs du Centre de gestion scientifique de l'École des mines (CGS) et du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (CRG) se sont attachés à mettre au point ces quarante dernières années des modalités permettant un dialogue fécond avec des praticiens dans des organisations très diverses.

***- Sur le terrain : l'organisation des échanges***

Les chercheurs ont mis au point des *recherches cliniques* dans lesquelles ils nouent des relations avec des acteurs sur la base de problèmes que rencontrent ces derniers :

* pourquoi n'arrivons-nous pas à mettre en place une modalité de gestion par projets efficace ?
* quel est l'effet réel des critères de gestion que nous avons mis en place ?
* quel est l'impact réel de notre politique de brevets ?
* etc.

Une "panne théorique", au sens indiqué ci-avant, est une occasion de rencontre féconde entre acteurs et chercheurs. Mais la relation doit être structurée avec soin, tant en ce qui concerne la nature du contrat qui régit les rapports entre les parties (pour laisser une liberté d'investigation suffisante), que sur les modalités de pilotage de la relation. Jacques Girin a théorisé ces modalités de pilotage en parlant de création d'une *instance de gestion* et d'une *instance de contrôle[[6]](#footnote-6).*

 *L'instance de gestion* se réunit régulièrement dans l'entreprise (une fois par mois par exemple). Elle comprend les chercheurs impliqués et des personnes représentatives des différents points de vue concernés. On y discute librement tous les aspects de la recherche : enquêtes, hypothèses, méthodes de validation des résultats. Un compte rendu de chaque réunion est rédigé avec soin. Ce n'est pas un simple relevé de décisions : les débats sont au contraire mis en relief pour mettre en évidence les logiques en présence. Les noms des intervenants ne sont cependant pas indiqués de façon à éviter la "langue de bois". Une liste de destinataires des comptes rendus est définie à l'avance : cela organise une transparence sur la recherche et permet de recueillir d'éventuels commentaires qui facilitent l'approfondissement de l'analyse. Il est donc donné une grande place aux protocoles d'organisation des échanges et pas seulement aux protocoles de tests d’hypothèses sur lesquels l'épistémologie classique met l'accent.

*Une instance de contrôle* est mise en place dans les centres de recherche pour faire contrepoids aux enjeux sur le terrain. Les chercheurs sont en effet impliqués dans leurs relations avec le terrain, et il importe de pouvoir gérer cette implication. C'est par le dialogue avec des personnes non impliquées dans la situation que ce recul s'opère. Diverses modalités de dialogue ont ainsi été mises en place au CRG sous forme de séminaires internes réguliers[[7]](#footnote-7).

 La relation entre les analyses produites et les décisions prises n'est pas mécanique et, plutôt que des outils d'aide à la décision, la connaissance fournit les moyens d'aide à la réflexion.

***Du contingent au général***

Les chercheurs ont ainsi une production locale s'adressant aux acteurs. Mais encore faut-il que cette exploration en profondeur contribue à un champ de connaissance plus général.

Les sciences balistiques, fondées sur l'hypothèse de lois universelles, sont d'essence normatives : le rôle du chercheur est de dévoiler ces lois et il n'a rien d'important à discuter avec le monde de la pratique. Les démarches maïeutiques valorisent au contraire le dialogue. C'est pourquoi ce principe, à l'œuvre sur le terrain et dans le travail collectif des centres de recherche, a été étendu à de nombreux autres aspects du travail de recherche.

Des séminaires associant chercheurs et praticiens ont été créés pour permettre de débattre d'observations, d'expériences et de perspectives théoriques. De 1981 à 1988 séminaire mensuel appelé "Ethnographie des organisations" a tenu plus de 80 séances en réunissant des chercheurs en gestion, des ethnologues, des sociologues et des praticiens. Chaque séance, consacrée à une investigation d'ordre ethnographique, donnait lieu à un compte rendu dont la diffusion a montré l'intérêt d'un regard nouveau sur les organisations. Une séance fondée sur le témoignage d'un ancien membre de cabinet ministériel[[8]](#footnote-8), a par exemple donné une vision révolutionnaire de l'exercice du pouvoir. Un autre séminaire, "Groupe de réflexion sur l'automatisation de la production", a de même associé de 1983 à 1988 des chercheurs, des industriels, des fonctionnaires et des syndicalistes pour débattre à partir de témoignages concrets d'automatisation des usines. Il a mis à jour le décalage considérable entre les discours et réalités. Les comptes rendus de ces séances ont suscité un grand étonnement chez ceux éloignés des ateliers, et un engouement chez les gens du terrain qui disaient qu'on s'intéressait enfin aux difficultés de mise en œuvre de ces machines qui faisaient rêver un peu trop vite[[9]](#footnote-9).

L'audience prise par ces séminaires a progressivement donné l'idée de créer une revue dans le style de ces travaux. C'est ainsi qu'a été créée en 1985 la revue *Gérer et Comprendre*, organisée comme une revue académique, avec un comité de sélection exigeant et composé de chercheurs et de praticiens. Elle est aussi conçue comme une revue ouverte à plusieurs disciplines et un vecteur de communication entre la théorie et la pratique, ce qui induisait de fortes exigences sur la forme, et aussi comme un moyen de débat. Cela a été difficile à faire admettre, tellement l'idée est forte que la science ne se discute pas dans les revues scientifiques, en tout cas avec les praticiens[[10]](#footnote-10).

**L'École de Paris du management, la recherche en dialogues**

En 1989 avait été créé un séminaire intitulé "Vie des affaires", partant du constat d'un décalage problématique entre la vie des affaires et les théories qui en traitaient. Une formule était proposée : réunir tous les mois pendant trois heures une vingtaine de personnes, chercheurs et praticiens, pour débattre librement d'un contenu proposé par l'orateur du jour. Une séance serait consacrée à l'exposé d'idées nouvelles par un chercheur, la séance suivante au témoignage d'un praticien. Des comptes rendus de chaque séance seraient diffusés à une quarantaine de correspondants.

Au bout de trois ans, le nombre de correspondants était passé à plus de 500, car les contenus des comptes rendus suscitaient étonnement et excitation. La fondation d’une « École de Paris du management » a alors été décidée pour systématiser ce type de travail et en augmenter les rayonnement. Ce projet d’école sans murs, puisqu’elle ne faisait « que » d’organiser des séminaires et quelques conférences, répondait aussi à la préoccupation de faciliter la visibilité à l'étranger des travaux originaux menés en France. L'auteur de cet article avait pu constater lors d'un voyage d'études aux USA en 1991 que des recherches très différentes des courants dominants aux USA, pouvaient susciter l'intérêt, en raison même de leurs différences[[11]](#footnote-11). Il était cependant de bon trouver une étiquette visible pour faire repérer ces travaux, et la notoriété de Paris faciliterait le repérage de travaux diffusés par une "École de Paris du management".

Quatre cycles de séminaires ont été créés : "Vie des affaires", "Crises et mutations", "Confidences" et "Enseignement de la gestion". À cela s'ajoutait un cycle de cinq conférences-débats, *Les Invités de l'École de Paris*, ouvert à un public plus large. Ces cycles ont évolué ensuite au fur du développement de l'École de Paris, pour arriver aujourd'hui à six cycles de séminaires et un cycle de soirées-débats.

Ces cycles traitent de sujets très variés.

Voici quelques exemples récents. Les leçons de négociations et de médiations dans des conditions extrêmes. Le sauvetage d'Alstom. Les traders et l'argent. À quoi servent les paradis fiscaux ? Pour une vision de l'entreprise dans son écosystème. Des décisions absurdes aux processus de haute fiabilité. De l'art de redonner fierté et efficacité à des fonctionnaires inquiets. Le véhicule électrique va-t-il enfin démarrer ? Crise financière : le principe de *fair value,* vrai ou faux coupable ?

 On est loin du monde des modèles mathématiques ou des théories épurées, mais chaque cas ménage un aller et retour entre pratiques et théories : des chercheurs montrent comment leurs références peuvent éclairer un cas ; réciproquement des faits étonnants ou des expériences novatrices interpellent les chercheurs et les amènent à réfléchir à des idées nouvelles.

Ce qui est en revanche commun à toutes ces séances, ce sont les règles de fonctionnement, qu'on peut caractériser comme suit.

*Jouer la diversité des parties prenantes au débat*

Les débats sur le management souffrent d'une clôture quand les patrons parlent aux patrons ou les chercheurs aux chercheurs ou que seuls sont invités ceux qui "savent" ce qu'est le management. L'École de Paris ne procède à aucune exclusion, accueillant des participants concernés par le sujet traité sans être pour autant managers. Les orateurs sont ainsi poussés à expliciter des points qui resteraient implicites s'ils étaient entre eux, et sont soumis au questionnement sur des points qui leur paraissaient acquis, ce qui les fait réfléchir.

*Cultiver l'art du débat*

Un participant a écrit : « *Ce qui caractérise l'École de Paris, c'est la politesse : ceux qui parlent sont vraiment écoutés et, même si l'on n'est pas d'accord avec eux, on les respecte. Les débats, mêmes vifs, sont empreints d'une grande courtoisie. »* Cela ne signifie pas que toutes les opinions sont admises sans critique, au contraire, mais les habitués ont acquis du savoir-faire pour pousser les orateurs à aller plus loin que ce qu'ils pensaient dire. La "langue de bois" ou l'académisme ne résistent pas la durée de la séance et la variété des participants induit la variété des angles de vue des questions, ce qui amène les orateurs à réfléchir sous un angle nouveau au sujet dont ils sont porteurs.

Ce savoir débattre a été magnifié au XVIIIe siècle, notamment dans les salons philosophiques de l'époque. Il s'agit donc de s'appuyer sur un trait du génie français reconnu à l'étranger, et que nous avons tendance à perdre de vue, avec l'idée répandue qu'en matière de science, et d'ailleurs aussi de management, le débat est une pollution.

*Une rigueur dans l'organisation des débats*

En revanche, le débat est organisé avec rigueur. Dans les séminaires, une grande attention est attachée à l'organisation physique des lieux pour casser les codes habituels.

Au lieu de mettre l'orateur sur une estrade et des auditeurs en rangs, tous sont disposés, autant que possible, autour d'une table rectangulaire[[12]](#footnote-12). La séance commence par un tour de table pour rompre l'anonymat et faire en sorte que tous soient considérés comme des participants actifs et non des auditeurs passifs. Quand vient le débat, l'animateur distribue la parole en demandant aux participants de lui faire signe qu'ils voudraient intervenir.

Cela apparaît parfois aux nouveaux venus comme des dispositions bridant la liberté des échanges, mais ils découvrent que c'est le contraire. Quand les participants sont préoccupés de savoir quand ils pourront trouver un créneau pour prendre la parole leur écoute en est d'autant diminuée.

*Anonymat et liberté d'expression*

Le compte rendu restitue à la fois l'exposé et le débat, mais les interventions des participants sont retranscrites de manière anonyme. Cela leur permet de s'exprimer plus librement que s'ils savaient que leurs interventions seraient scrutées dans leur environnement. Les orateurs sont en revanche cités, ce qui peut bien sûr limiter ce qu'ils peuvent dire, et surtout laisser écrire. L'expérience montre cependant que, quand le texte est écrit dans une belle langue, les orateurs acceptent de se livrer plus qu'on ne l'imagine a priori.

*Éclectisme et obsession de la pertinence*

La programmationest faite sans se soucier des frontières entre entreprise, administration, association, ou encore entre gestion, économie, histoire, sociologie. Puisque tout se gère, et que chaque discipline a son mot à dire, pourquoi s'enfermer dans des frontières ? En outre,la lecture des livres de management est rarement une invitation à s'aérer l'esprit, et c'est pourquoi l'École de Paris cultive l'originalité, en programmant périodiquement des sujets inattendus : rôle du rire dans les organisations ; gestion des finances paroissiales ; jusqu'où aimer le désordre ? la gestion des passions à la Scala de Milan ; etc.

En revanche, les animateurs sont préoccupés par la pertinence du contenu pour une raison très pratique : être plus de deux heures devant une salle qui s'ennuie, c'est très long…

*Scientisme et rhétorique, l'art méconnu des comptes rendus*

Les comptes rendus de séance sont au cœur de l'identité de l'École de Paris, mais ils relèvent d'un art mystérieux au regard des pratiques habituelles. Ils doivent être fidèles tout en bonifiant les formulations des orateurs et des participants et en mettant de l'ordre dans un débat forcément un peu désordonné. Ils ne doivent pas être trop longs tout en restituant la vie des séances. Cela demande de bonnes plumes, mais aussi des qualités contradictoires : avoir de l'écoute, tout en ayant un tempérament d'auteur pour reconstruire la réunion. Les personnes réunissant ces qualités sont rares et un des enjeux a été d'en former. Les praticiens ne sont pas habitués à écrire et les chercheurs sont trop habitués à développer leurs idées, et celles-là seulement ; ils ont donc rarement assez d'écoute.

Mettre à disposition d'autrui son savoir-faire rhétorique pour magnifier des idées, que parfois on ne partage pas, est un art que notre société ne sait plus guère valoriser, quand elle ne le trouve pas suspect…

**Des débats, mais pour quoi faire ?**

L'École de Paris a organisé autour de 1000 débats en plus de 15 ans. Cette luxuriance séduit et déconcerte à la fois. On parle souvent de la richesse de ses séances, de la variété des sujets traités et des surprises qu'ils peuvent ménager, mais parfois un peu comme si c'étaient des plaisirs défendus : le management est une affaire (trop ?) sérieuse. C'est ainsi que viennent les questions : "Quels sont vos résultats ? Quelle est votre théorie ? Quand ferez-vous une synthèse de vos travaux ?".

Il y a tout d'abord une contradiction entre l'idée de développer **un** point de vue, **une** théorie et même **une** synthèse, et celle d'être un lieu de rencontre entre personnes de points de vue, de position et d'enjeux différents. On ne peut à la fois s'affirmer comme un lieu de débats et défendre un point de vue unique, sauf à avoir une vision selon laquelle le management relève de lois universelles comme on en prête à la physique ou à l'électricité. Les bonnes réponses aux problèmes de management varient d'un pays, d'une organisation et d'une époque à l'autre, et cela explique la variété du contenu des séances de l'École de Paris. Cela montre l'appauvrissement à vouloir appliquer des réponses standard.

Cela ne veut pas dire que rien n'est transposable : ce ne sont pas les réponses mais les questions qui ont le plus grand degré de généralité. Dans cette optique, il s'agit de préciser les questions qui se posent aux hommes, à étudier de façon la variété des solutions apportées et à diffuser les connaissances ainsi produites sous une forme propre à aider chacun à trouver ses propres solutions à ses propres problèmes. À donner à penser plutôt qu'à prescrire.

On peut donner à penser par des procédés allant de la narration à la théorie.

*La narration pour tirer parti des singularités*

La narration permet de rendre raison des singularités, et le débat de confronter des interprétations. Prenons un cas éloigné de la gestion ordinaire. Un colonel a expliqué lors d'une séance comment il a rétabli une situation compromise dans une base aérienne installée au Kirghisztan. La base était dirigée par un général (de réserve) américain, pendant que les Français fournissaient les pilotes, les "seigneurs" de la base, et que les différences de modes de vie des militaires de huit nationalités présentes entraînaient une ambiance délétère[[13]](#footnote-13). Par exemple le général avait interdit à ses hommes de boire de l’alcool et de sortir de la base après 21 h, la base se trouvant dans un pays « islamiste », interdiction qui ne valait que pour les Américains, pas pour les autres nationalités. Les pilotes français avaient fait valoir la difficulté et la dangerosité de leurs mission, pour obtenir le droit de coucher en vile dans des hôtels quatre étoiles, et non dans la base, etc. la Cette séance a permis de disséquer, sur ce cas, les différentes dimensions de la discipline, les façons de concevoir le rapport entre l'intérieur d'une organisation et son extérieur, les effets des sanctions, les façons de motiver les hommes, etc. Aucun participant n'aura une base militaire à redresser, mais cela leur a beaucoup donné à penser. C'est en tout cas ce qu'ont dit des participants et des lecteurs du compte rendu.

Le décalage apprend souvent plus que le ressassement car il oblige à réfléchir sous un angle nouveau aux problèmes auxquels on est confronté. C'est l'intérêt de la production de cas qui donnent à voir des situations de gestion inattendues, ou des manières de faire originales. La curiosité devient alors un stimulant pour s'instruire et est féconde quand on est entraîné à s'enrichir des différences.

*Synthèses et thèses*

La recherche produit aussi des clés de lecture et des théories, c'est à dire des moyens réducteurs qui permettent d'orienter l'attention sur des phénomènes cachés sous la luxuriance des faits. Les relations de pouvoir vues par Michel Crozier, les mécanismes d'emprise sur les personnes par Michel Foucault, les limites de la rationalité par Simon et March en sont des exemples célèbres. Les travaux de l'École de Paris donnent souvent l'occasion de débattre de perspectives théoriques. Les théories ne sont cependant pas considérées comme des moyens d'énoncer des vérités, des réponses universelles, des lois auxquelles tous doivent se soumettre, mais comme des outils commodes pour éclairer des situations de gestion, pour donner à penser de façon féconde à leur sujet. Toutefois, les apports de ce type ne sont pas forcément repérés comme tels : il y a peu de panneaux "attention, théorie nouvelle en débat", car ces débats peuvent survenir lors d'échanges autour de situations concrètes, et cela demande au lecteur un peu de travail de repérage.

Une fonction de l'École de Paris n'est pas seulement de repérer des idées nouvelles, mais aussi d'en encourager la production : l'occasion donnée à des auteurs, notamment jeunes, de présenter des travaux originaux est un stimulant et un soutien pour eux.

La communication entre chercheurs et praticiens est souvent guidée par une conception dissymétrique : on irait du savoir vers l'ignorance. Lorsqu'un chercheur s'adresse aux praticiens, on appelle cela formation, expertise ou vulgarisation. Même si ces activités sont aujourd'hui encouragées, elles ne sont pas considérées comme faisant partie du noyau dur de la recherche. À ce schéma, il est proposé ici d'en substituer un autre, dans lequel chercheurs et praticiens apportent leurs idées et leur spécificité ; dans lequel ils peuvent être impliqués ensemble dans une action et mener une réflexion en commun. Cela ne veut pas dire qu'ils doivent raisonner de la même manière, avoir une identité de vues. Au contraire, c'est parce qu'ils ont des points de vue et des enjeux décalés qu'ils s'enrichissent mutuellement.

En mettant en évidence des dimensions occultées par les praticiens dans leur action, les chercheurs les amènent à voir plus clairement les insuffisances de leurs analyses ou les conséquences imprévues de leurs choix. Par une recherche constante de rigueur, ils poussent les praticiens à mieux formuler leurs propres problèmes.

Réciproquement, les praticiens poussent les chercheurs à s'interroger sur la portée de leurs concepts. La gestion des organisations recèle encore bien des mystères et ce genre de travaux amène à faire des découvertes insolites. Or l'insolite, l'inexpliqué, sont de puissantes incitations à la création conceptuelle quand on ne se contente pas faire entrer à toute force le réel dans un cadre préétabli.

**Conclusion : un retour aux Lumières ?**

On retrouve la philosophie du Siècle des Lumières telle qu'elle est exprimée, à propos de l'art des mines, dans l'éditorial du numéro un du Journal des Mines, de 1794, et signé par Charles Coquebert et approuvé par le Comité de Salut Public : *« On saisira tout ce qui peut servir à l'instruction générale, et l'on s'empressera d'en faire jouir le public. (..;) Il fallait rassembler des faits, multiplier les observations à la lueur de l'analogie; on s'est hâté de faire de vastes théories, dont l'amour se mêlant ensuite à toutes les recherches ne laisse plus voir à l'observateur que ce qu'il désiroit trouver. Encore si ces systèmes se bornoient à provoquer des fouilles inutiles ou mal dirigées; il en résulterait au moins des connaissances géologiques, peut-être même des rencontres heureuses qu'on fait en poursuivant des chimères. Mais sur la foi de ces guides trompeurs*, *on dissipe des fonds en bâtimens, en frais de régie, en dépenses stériles. (..) Pour nous, jaloux d'épargner à nos concitoyens ces erreurs qui discréditent l'Art des Mines, nous suivrons avec eux l'humble sentier de l'observation, nous conclurons peu, nous douterons souvent et nous les engagerons à se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter.*

*C*e qui est dit ici à propos de l'art des mines il y a deux siècles n'est-il pas adapté aujourd'hui à l'art et aux sciences de la gestion ? En tout cas, les mutations actuelles créent des besoins de connaissance : la révolution a besoin de savants. Ce qui tombe bien car les savants avaient bien besoin de révolution.

1. Jacques Lesourne, *Techniques économiques et gestion industrielle,* Dunod, 1958 [↑](#footnote-ref-1)
2. Peters T. J., Waterman R. H., 1982, *In Search of Excellence*, New York Harper & Row Publishers, inc. [↑](#footnote-ref-2)
3. RIVELINE, C., "Essai sur le dur et le mou",  *La jaune et la Rouge* n° spécial "Les Sciences de gestion", juin-juillet 1985 [↑](#footnote-ref-3)
4. GIRIN, J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?", *Economies et sociétés série sciences de gestion n°2,* 1981. [↑](#footnote-ref-4)
5. RIVELINE C., Cours d'évaluation des coûts, École des mines de Paris. [↑](#footnote-ref-5)
6. GIRIN, J., "Analyse empirique des situations de gestion ; éléments de théorie et de méthode", in *Épistémologies et sciences de gestion,* coordonné par Alain-Charles Martinet, Paris : Economica, 1990 [↑](#footnote-ref-6)
7. Michel Berry, "Research and the Practice of Management, a French View", *Organization Science*, vol 6 n°1, January-February 1995, [↑](#footnote-ref-7)
8. Michel Matheu et Philippe Roqueplo : "Cabinet ministériel", *Gérer et Comprendre* n°5, décembre 1986 [↑](#footnote-ref-8)
9. *Pour une automatisation raisonnable de l'Industrie*, Numéro spécial *Annales des Mines*, janvier 1988 [↑](#footnote-ref-9)
10. Michel Berry, "Faire vivre une revue française en gestion, le cas de *Gérer et Comprendre", Revue économique et sociale* (ed Université de Lausanne), juin 2006 [↑](#footnote-ref-10)
11. Michel Berry, "Que faire de l'Amérique ?", *Gérer et Comprendre* n°27, juin 1992 [↑](#footnote-ref-11)
12. Ce n'est pas possible dans les conférences-débats, mais la pratique est d'inviter à la tribune des intervenants ayant des différences de vues ou d'expériences, ce qui facilite les interventions libres de la salle. [↑](#footnote-ref-12)
13. Colonel Jean-Marc Denuel, "Manager les hommes dans une situation extrême", *Annales de l'École de Paris* vol. 10, octobre 2004 [↑](#footnote-ref-13)