

## Le désir de faire science de gestion

*The desire of an organization science*

Erwan Lamy

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/leportique/2814>

ISSN : 1777-5280

### Éditeur

Association "Les Amis du Portique"

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2015

ISSN : 1283-8594

### Référence électronique

Erwan Lamy, « Le désir de faire science de gestion », *Le Portique* [En ligne], 35 | 2015, document 2, mis en ligne le 10 mars 2016, consulté le 08 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/2814>

---

Ce document a été généré automatiquement le 8 mai 2019.

Tous droits réservés

---

# Le désir de faire science de gestion

*The desire of an organization science*

Erwan Lamy

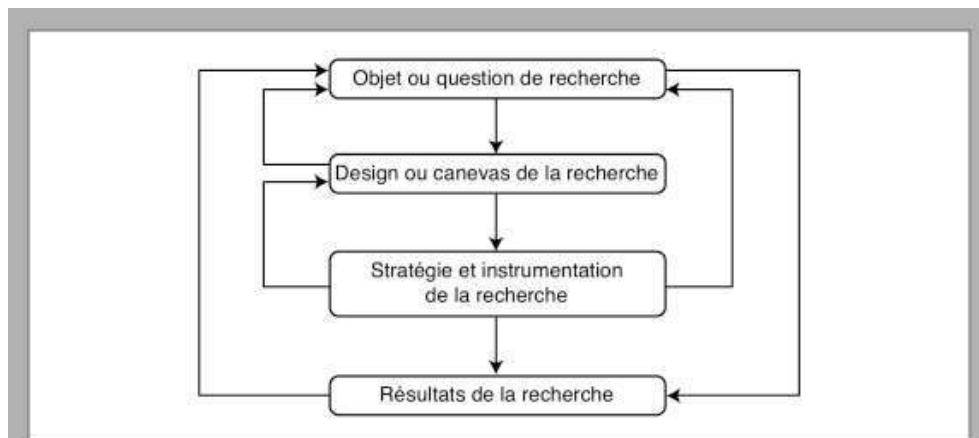
---

## 1. Méthodologisme

- 1 Les sciences de gestion ont toutes les apparences de la science. Elles s'en donnent l'allure, avec ses rites et ses institutions.... Il y a des écoles, des laboratoires, des jurys de thèse, des revues académiques, des postes de chercheurs et d'enseignants-chercheurs, des colloques, des sociétés savantes, des controverses, des concepts, des théories, des travaux empiriques, des hypothèses, des calculs savants et des démonstrations subtiles, toutes ces choses qui font qu'une science a l'air d'une science aujourd'hui.
- 2 Quelques voix sceptiques ou discordantes s'élèvent de-ci de-là pour dire en substance : « attention-là, nous sommes encore loin du compte ». Et de rappeler les résultats qui se font attendre, ou les travaux à la rigueur discutable (Lorino 2007). D'autres assurent que le projet même d'une science de gestion est illusoire, que la gestion est un art qui ne peut ni ne doit être enfermé dans le *logos* scientifique, que l'objet que constitue les pratiques gestionnaires n'est pas justiciable d'une approche scientifique (Drucker 2005).
- 3 Mais tout cela n'a pas grande importance au quotidien : on y pense distraitement, et puis on retourne à son article, à ses bases de données, à ses entretiens, à ses analyses statistiques, pour publier dans les bonnes revues, trouver un bon poste dans le bon laboratoire, celui de la bonne université, et croiser sur le campus les collègues des départements de physique, de sciences de l'ingénieur, de biologie, sociologie, d'économie, pester avec eux contre les tracasseries administratives, se lamenter du niveau des étudiants, et exciter gentiment les jalousies à force de récits de congrès au long cours. On fait partie du club, c'est sûr. Après tout, l'ingénierie n'est pas moins un art que la gestion, et on ne va pas pour autant embêter les ingénieurs lorsqu'ils se prétendent scientifiques. Quant aux petits soucis de méthodes et de rigueur, on finira bien par les régler.
- 4 L'affaire n'est pourtant pas complètement entendue. Pas pour ces histoires de pertinence de l'objet scientifique ni pour ces histoires de rigueur douteuse ou de méthode imparfaite

(bien au contraire, nous allons le voir), mais pour une raison bien plus profonde. Les sciences de gestion ratent quelque chose de fondamental dans la démarche scientifique. Les sciences de gestion courent après une illusion.

- 5 Cette chose que ratent les sciences de gestion, c'est un rapport dépassionné, apaisé et laïcisé au réel. Mais avant de préciser ce diagnostic, je dois commencer par établir le tableau clinique qui me pousse à le formuler. Je commencerai donc par présenter les symptômes du mal.
- 6 Ce qui signale que les sciences de gestion ont raté quelque chose de la démarche scientifique, c'est une obsession pathologique pour la « méthode scientifique ». La méthodologie s'y transforme en « méthodologisme ». Cela se manifeste de diverses manières.
- 7 C'est déjà l'efflorescence éditoriale des manuels de méthodologie. Je ne parle pas des manuels techniques, qui apprennent aux gestionnaires à faire une ANOVA, à construire un questionnaire pas trop bancal, à préparer un entretien, ... Je parle des manuels qui prétendent donner accès à l'essence de la méthode scientifique, ordonnée en ce genre d'adroits schémas (Gavard-Perret et al. 2012, 72) :



**Figure 2.1** – La construction de l'objet dans le processus de recherche.

Source : d'après Allard-Poesi F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche », dans Thiétart R.A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, p. 36.

- 8 Les sciences de gestion se distinguent ainsi par cette quête obsessionnelle d'une méthode qui pourrait être enfermée dans les pages d'un manuel, puis aimablement distribuée aux étudiants. Les sciences qui ne sont pas de gestion s'en passent pourtant très bien.
- 9 Un autre signe de cette obsession est la fascination pour l'épistémologie (ou une sorte d'ersatz d'épistémologie qui ne se trouve – à nouveau – que dans les manuels de méthodologie en sciences de gestion). Il n'est plus possible d'écrire une thèse en sciences de gestion sans se poser de profondes questions sur son « positionnement épistémologique » (Thiétart, 2003). Les auteurs d'un manuel de méthodologie, avant certes de nuancer un peu leur propos, posent ainsi en principe que « la spécification du cadre épistémologique d'une recherche [est] considéré comme un acte fondateur conditionnant les autres aspects du design d'une recherche [...], et donc à effectuer au démarrage de la recherche [...] » (Gavard-Perret et al. 2012, 50). Il faut choisir son camp, et décider si l'on sera « positiviste », « constructiviste », « interprétativiste » ou que sait-on encore... C'est un sort réservé aux jeunes gestionnaires, leurs homologues physiiciens,

biologistes ou sociologues en étant dispensés. Cette volonté de cadrage épistémologique est le symptôme d'une profonde insécurité méthodologique, que vient surcompenser cette quête de « cadres » épistémologiques. Ces positionnements (reposant souvent sur des notions épistémologiques mal maîtrisées) constituent ainsi le corset d'une démarche méthodologique où tout doit être maîtrisé, de peur que rien ne le soit. En fait, bien sûr, ça empêche surtout de respirer.

- 10 Le corrélat de cette compulsion épistémologique, c'est l'obsession définitionnelle. Tout dans la pensée scientifique gestionnaire devrait toujours être défini : l'entrepreneur, le leader, l'action, l'organisation, la connaissance, jusqu'à la gestion elle-même. Cela semble être une condition de possibilité de la science. Les biologistes, les physiciens ou les économistes, pourtant, se gardent bien de vouloir définir la vie, la matière ou le marché, et ça ne les empêche pas d'avancer.
- 11 Le méthodologisme se signale encore dans l'emploi des cadres théoriques. L'angoisse de ne pas être scientifique est telle qu'il faut toujours se raccrocher à un cadre théorique, coûte que coûte. Une théorie n'est pourtant rien de plus qu'un outil ou une boîte à outils conceptuels. Rien n'impose, sur le plan épistémique, de toujours aller en chercher une sur les rayons de la littérature. On peut très bien, dès lors que l'on observe une certaine rigueur, se constituer ses propres outils théoriques. Mais là encore, l'inquiétude qui semble travailler les sciences de gestion commande d'aller se réfugier dans de confortables cocons théoriques, quitte à ce qu'ils ne soient pas vraiment, voire pas du tout, adaptés au développement d'une réflexion originale et rigoureuse : néo-institutionnalisme, théorie acteur-réseau, théorie des conventions, mimétisme girardien, etc. Qu'importe le flacon, tant qu'on a l'ivresse théorique. Le recours aux cadres théoriques tourne ainsi au formalisme : ils ne sont plus utilisés pour leur fonction épistémique, mais pour afficher tous les signes extérieurs de richesse scientifique et apaiser ainsi l'angoisse de ne pas en être. Ce qui bien sûr débouche sur d'étranges acrobaties conceptuelles et sur des montages théoriques plus proches de la scolastique que de la science.
- 12 Ce formalisme se signale notamment dans l'utilisation incantatoire de la statistique. On ne compte plus les fois où, au détour d'un article, d'un mémoire ou d'une thèse, s'exhibe fièrement une batterie de tests statistiques (paramétriques) sans que le ou les auteurs ne s'inquiètent jamais de leurs conditions d'utilisation. L'instrumentation statistique se substitue à la réflexion interprétative, qui reste pourtant sa seule justification (Ah ! la confusion entre corrélation et causalité...). La statistique n'est pas employée pour assurer sa fonction (savoir si une différence mérite d'être interprétée), mais seulement pour garnir un édifice méthodologique jamais assez étayé.
- 13 Le fétichisme de la statistique se combine à l'obsession de la démarche hypothético-déductive. Il est devenu presque impossible de publier dans les principales revues du domaine sans « formuler des hypothèses », qui seront ensuite « testées » par une batterie d'outils statistiques. Cette démarche n'est pourtant que l'une des voies possibles de l'investigation scientifique, et il suffit d'aller voir du côté de la physique, qui reste pourtant l'archétype de la science nomothétique, pour réaliser qu'elle ne constitue qu'une démarche parmi d'autres, et que son emploi n'est jamais systématique. L'obsession est telle que l'on retrouve cet impératif hypothético-déductif jusque dans les approches qualitatives, qui pourtant ne s'y prêtent généralement pas (sauf à ce que les hypothèses soient réductibles à des énoncés existentiels).

- 14 Le tableau général de ces symptômes, c'est une dévotion un peu enfantine pour « la Méthode Scientifique », c'est-à-dire pour l'image stéréotypée des dimensions méthodologiques de la science. Ce que cache cette dévotion, c'est une crainte pathologique de l'aléa méthodologique, de l'approximation. Se détourner un tant soit peu de la méthode scientifique (celle que décrivent les manuels de méthodologie), serait se détourner de la science. C'est ignorer à quel point la science est imparfaite, et doit le rester.

## 2. L'impensable imperfection de la science

- 15 La science, même dans sa forme la plus pure, même la plus éloignée des contingences terrestres, est désordonnée, cacophonique, impure, approximative, imparfaite. C'est du bricolage, la science. Pas le fantasme télévisuel du laboratoire immaculé, plein d'instruments étincelants et d'écrans luisant où s'animent des équations énigmatiques et des arabesques mathématiques impénétrables que des savants en blouse blanche et baignés d'une lumière bleutée manient en virtuose pour réaliser des prodiges et sauver le monde (ou le détruire) le temps que dure ce que sépare deux séquences publicitaires. C'est plein d'erreurs et de trouvailles ingénieuses, de raisonnements bancals et d'incohérences fertiles, d'idées hasardeuses et d'intuitions géniales, ça sent l'huile brûlé et l'azote liquide, il y a des fils qui pendent au plafond, du scotch sur les fenêtres et de vieux PC éventrés qui ronronnent en commandant des fatras de lasers, d'ultracentrifugeuses ou d'algorithmes de traitement de données.
- 16 Pour commencer, il n'existe pas de « méthode scientifique », mais une diversité infinie d'astuces expérimentales et conceptuelles soutenues par quelques exigences élémentaires (dont, par exemple, celles qu'a pu formuler Descartes). On sait cela de tous les échecs des philosophes qui en vain cherchèrent à saisir l'essence de la méthode scientifique (ce qui n'était, soit dit en passant, absolument pas le cas de Descartes, qui souhaitait simplement donner à ses lecteurs un aperçu des principes qui lui avaient si bien réussi, et qui constituent encore souvent d'utiles recommandations). La méthode scientifique ne se résume pas, loin de là, aux démarches hypothético-déductives ou expérimentales. La méthode scientifique ne consiste pas non plus, comme le pensaient les positivistes, à s'en tenir aux faits. Les faits ne parlent pas d'eux-mêmes, Pasteur le savait déjà en rappelant que dans le domaine de l'observation « le hasard ne favorise que les esprits préparés ». Comte lui-même s'en doutait, qui écrivait que « pour se livrer à l'observation, notre esprit a besoin d'une théorie quelconque » (Comte 1869, 12). Popper, en réponse au positivisme, soutenait qu'il fallait plutôt s'en tenir à ce qui pouvait donner prise à la critique. Mais là encore, l'exercice concret de la science montre qu'il y a mille manières de contourner les critiques les plus incontournables, et qu'il n'est pas facile de falsifier une théorie (voir une simple idée) ; nouvel échec. Il y a derrière ces tentatives malheureuses et bien d'autres le vieux problème de la démarcation, et c'est Lary Laudan (1983) qui en a prononcé l'acte de décès. Il semble bien impossible de dresser le portrait d'une méthode scientifique qui distinguerait la science des autres pratiques intellectuelles. Il ne s'agit pas de se résoudre au relativisme d'un Feyerabend, mais simplement de partager l'apaisement lucide d'un Murray Gell Mann – prix Nobel de Physique – écrivant qu'en « pratique, l'entreprise scientifique ne se conforme pas exactement à un quelconque modèle précis dictant les règles de sa conduite » (Gell-Mann 1997, 99). Et ce n'est pas un problème.

- 17 Il n'y donc pas de méthode scientifique unifiée et rassurante, mais une myriade de méthodes. Et toutes tiennent souvent bien plus des astuces approximatives que du déploiement minutieusement planifié d'une pensée logique articulée dans ses moindres détails. C'est l'approximation qui est au cœur du travail scientifique, pas l'exactitude et la recherche inflexible du vrai. Sans approximation, le réel vient imposer une telle complexité qu'il en devient inintelligible. C'est en acceptant l'approximation, et même l'incohérence, que Ludwig Prandtl a pu fonder l'aérodynamique moderne, pas en restant cabré sur l'exactitude et la vérité des flux aériens portant les premiers engins volants (Bloor 2003). La pensée scientifique se développe en acceptant de s'éloigner du vrai, pour mieux le servir.
- 18 Les travaux de la sociologie des sciences montrent à quel point le travail du chercheur est éloigné – en fait à l'opposé – de l'image d'Épinal d'une pratique scientifique parfaitement méthodique, ordonnée, ne laissant aucune place au hasard, sinon dans les fulgurances intellectuelles des Savants. Au contraire, la recherche scientifique est un bricolage perpétuel (Jouvenet 2007) où il s'agit moins de respecter scrupuleusement quelques principes méthodologiques que de concevoir et mettre en œuvre de judicieuses « catachrèses » (Allamel-Raffin 2005). Catherine Allamel Raffin rappelle qu'une « situation de catachrèse est celle où l'on se sert d'un instrument en lui conférant un autre usage que celui auquel il est initialement destiné, ou encore lorsqu'un appareillage sert en dehors des limites normales de son fonctionnement » (Allamel-Raffin 2005). Les laboratoires sont ainsi pleins de catachrèses matérielles, et les esprits y sont également pleins de catachrèses théoriques, ces usages imprévus de concepts ou de théories importés pour l'occasion. C'est en s'inspirant de la physique des liquides que les premiers physiciens nucléaires ont conceptualisé le noyau atomique, avec le « modèle de la goutte liquide ». Tout cela ne fait pas très ordonné. Mais ça marche.

### 3. Le désir de faire science

- 19 Les sciences de gestion sont incapables de supporter les approximations et les catachrèses. Elles ne peuvent pas même penser cette imperfection. Il faut que tout soit bien à sa place, bien en ordre, dans cet ordre imaginaire que commande une méthode scientifique fantasmée. Rien ne doit dépasser, tout doit être propre et lisse. De peur d'être rejetées, renvoyées au statut misérable de « non-science » (voire à celui – terrible – de pseudo-science), les sciences de gestion en rajoutent dans l'apparat scientifique. En termes psychanalytiques, elles surcompensent. Les sciences de gestion ne sont pas dans la science, mais dans le désir de faire science. Et ce désir a ceci de particulier qu'il n'est pas fertile, il n'est pas moteur, mais au contraire la cause d'un renoncement et de l'enfermement dans un fantasme. Les sciences de gestion désirent une science fantasmée.
- 20 On pourrait faire remonter ce désir aux premiers moments de la rencontre de la gestion et de la science (ou plutôt de son double fantasmé), lorsque Frederick W. Taylor écrivait que « la meilleure gestion est une vraie science basée sur des lois, des règles et des principes bien définis » (Taylor 2007, 8). Qu'une vraie science ne soit en rien « basée sur des lois, des règles et des principes bien définis », cela échappait complètement au fondateur du management scientifique. Il avait l'excuse de vivre les derniers feux du scientisme, et ne faisait que refléter l'esprit d'une époque. Mais cette confusion séminale semble s'être étendue à la discipline académique accompagnant la « scientification » du management.

- 21 Les sciences de gestion semblent ainsi reposer sur ce malentendu originel. Mais il y a quelque chose de plus profond et de plus pervers dans ce désir, qui explique sa stérilité. Ce quelque chose a à voir avec l'idée de perfection, et tient à la matrice chrétienne de l'esprit du capitalisme qui imprègne la pensée gestionnaire.

## 4. La passion de la perfection

- 22 La science moderne est l'héritière d'un paganisme tourmenté et foutraque, où des dieux imparfaits buvaient, se bagarraient, se trompaient (dans tous les sens) et où les hommes pouvaient non seulement leur parler, mais pouvaient aussi les interpeller, les combattre et parfois les vaincre. C'est dans ce terreau culturel qu'est apparu l'esprit scientifique, que Thalès a pu congédier le surnaturel des explications de l'univers, et qu'Aristote rapatriera le regard du savant du ciel vers la terre pour inviter à penser les contingences d'un monde imparfait. Il y a bien sûr Platon ou les pythagoriciens, mais dans ce monde polythéiste toutes les pensées ne sont pas tendues vers la seule contemplation d'une Perfection centrale, il y a de la place pour le désordre et l'imperfection, à l'image peut-être de ce panthéon chamailleux et presque accessible. La science a pu se développer au croisement de ces différentes pensées, sans être toujours alourdies du fardeau de la Perfection.
- 23 Les sciences de gestion sont au contraire l'enfant de l'esprit chrétien du capitalisme, tout entier tourné vers Dieu et la Lumière de sa Perfection. Elles sont habitées par une mystique de la perfection. La bonne gestion est la prière du capitaliste adressée à Dieu. La science de gestion en est le bréviaire.
- 24 La gestion, comme l'économie, sont bien sûr logiquement et historiquement disjointes du capitalisme, mais lui sont cependant aujourd'hui indissociables. Comme chacun dans nos sociétés contemporaines occidentales, le gestionnaire est pris dans la cage d'acier du capitalisme. Mais il a ceci de particulier qu'il est à la fois le garde et le prisonnier. C'est le gestionnaire qui porte l'esprit du capitalisme, ancien ou nouveau. Et ce sont les sciences de gestion qui en produisent la chronique, et ont l'ambition de le guider. Elles s'enracinent ainsi dans le terreau culturel de cet esprit. Et ce terreau est chrétien. Les sciences de gestion, en se faisant le tuteur de l'esprit du capitalisme, sont l'expression d'une tradition monothéiste où la figure du Père occupe la place centrale, et où cette figure commande de toujours viser la perfection.
- 25 Si l'économie a échappé à cette mystique<sup>1</sup>, c'est qu'elle n'est d'aucune utilité pour servir la réalisation concrète de l'esprit du capitalisme au niveau de l'individu. L'économie ne peut pas directement constituer la base d'une éthique personnelle. Au contraire, les sciences de gestion sont pleines de prescriptions visant explicitement et directement à constituer une éthique personnelle, et cette éthique est au service de l'esprit du capitalisme. Ces sont en particulier les sciences de gestion qui font se plier les individus dans le moule étroit de l'homo œconomicus théorisé par les sciences économiques (qui, un peu hypocritement, se contentent d'en faire une abstraction utile aux élaborations mathématiques). C'est aux sciences de gestion de transmettre l'éthique du capitalisme, et donc son message central : la Perfection toujours tu viseras. Ce sont donc les sciences de gestion, et pas les sciences économiques, qui forment aujourd'hui le temple de l'éthique utilitariste de Franklin telle qu'elle est rapportée par Weber : « *Seest thou [sic] a man diligent in his business ? He shall stand before kings* » (Weber 1930, 53). Les sciences de gestion

sont ainsi complètement arrimées à l'esprit du capitalisme, et pleinement porteuse de la mystique de la perfection.

- 26 Cette mystique de la perfection se retrouve évidemment chez Taylor, qui produit une utopie de la perfection gestionnaire. Elle se retrouve bien sûr dans la volonté d'une absolue maîtrise méthodologique de la démarche scientifique, d'où toute « imperfection » doit être expurgée (les guillemets étant là pour souligner à quel point les imperfections en question n'en sont pas, mais constituent au contraire des éléments essentiels de la pratique scientifique).
- 27 Cette mystique n'a pas toujours été absente de la science. La science médiévale était toute entière préoccupée par le projet de dévoiler la perfection de l'œuvre Divine pour pouvoir mieux l'admirer et la vénérer. D'où cet attachement (certes non exclusif) du logos scientifique aux agencements parfaits de la logique aristotélicienne, qui convenait si bien à la description de l'Œuvre divine, parfaite et immuable. D'où également une relation ambivalente, teintée de mépris, à l'expérience et aux sens, certes supports nécessaires de la pensée scientifique mais également sièges du contingent et de l'imparfait. Cette passion de la perfection a perduré longtemps après l'aube la science moderne. On la retrouve chez Galilée, qui rompt pourtant avec la science médiévale en révélant l'imperfection des cieux (on lui doit bien sûr également la rupture d'avec la parole révélée, avec les conséquences politiques que cela a eu, mais c'est une autre question finalement peu liée à celle de la perfection). Il demeure pourtant chez lui « quelque chose de son ancien attachement aux idées [médiévales] : sa conception d'un mouvement circulaire uniforme comme étant le mouvement naturel et parfait » (Paty 1996, 4). On retrouve toujours cette mystique de la Perfection chez Newton, profondément persuadé de rendre hommage à la perfection de la Création en révélant son ordre caché. Ce n'est qu'avec les fumées de la révolution industrielle et la naissance de la thermodynamique que la science consentira définitivement à l'imperfection, et coupera les derniers liens d'avec l'obsession monothéiste de la perfection. Est-ce parce qu'elle avait en elle un autre héritage que la science a su finalement se défaire de cette fascination pour la perfection, inoculée par le thomisme ? Aux historiens de le dire. Mais c'est bien en abandonnant cette mystique de la perfection que la science moderne a pu apparaître, et s'arracher aux conceptualisations absconses (mais élégantes) de la science médiévale.
- 28 Comme les sciences médiévales, les sciences de gestion sont à la recherche d'un ordre caché, d'une harmonie secrète, et se constituent elles-mêmes à l'image de cette perfection recherchée. Elles n'ont pas encore accepté cette vérité : le réel est un joyeux désordre, et son exploration ne peut que suivre ce désordre joyeux. Elles sont, avec les sciences occultes, les dernières à s'inquiéter des harmonies secrètes et de la perfection dans ce monde. Bien sûr, toutes les sciences cherchent à révéler des régularités, voire des lois. Mais elles ne s'inquiètent pas de ne pas les trouver. Elles ont depuis longtemps fait le deuil d'une Création parfaite. Les « sciences de gestion » n'ont pas (encore ?) fait ce travail de renoncement à la perfection. Tout en elles est orienté vers ce seul but : toujours perfectionner les moyens d'améliorer les performances (des individus, des entreprises, des organisations, ...), toujours viser la perfection comme horizon ultime.
- 29 Cette mystique de la perfection bride l'élan que porte le désir de faire science, elle le contient, et finalement le dégrade en une compulsion mimétique.



## 5. Culte du cargo

- 30 Feynman, pour décrire cette compulsion mimétique (qu'il repérait alors en psychologie et en sciences de l'éducation), parlait de « culte du cargo » en science :

Je pense que les travaux en psychologie ou en science de l'éducation que je viens d'évoquer sont des exemples de « culte du cargo » en science. Dans les mers du Sud, des gens ont inventé le « culte du cargo ». Pendant la guerre, ils ont vu des avions atterrir et laisser beaucoup de bonnes choses, et ils ont ensuite voulu que cela continue. Ils ont alors commencé à construire des imitations de pistes d'atterrissage, à allumer des feux le long de ces imitations, à édifier une cabane en bois pour y installer un homme avec deux morceaux de bois sur la tête et un bout de bambou en guise d'antenne - c'est le contrôleur - et à attendre que les avions atterrissent. Ils ont tout fait correctement. L'apparence est parfaite. Cela ressemble exactement à ce à quoi ça ressemblait avant. Mais ça ne marche pas. Aucun avion n'atterrit. De la même manière, en science il existe des cultes du cargo qui respectent scrupuleusement les préceptes et la forme de la recherche scientifique, mais qui ratent ce quelque chose d'essentiel qui fait que les avions n'atterrissent pas. (Feynman 1974, 11)

- 31 Feynman poursuivait en expliquant que cet élément manquant, ce n'était pas l'acceptation de l'imperfection du réel et de sa description, mais l'honnêteté intellectuelle :

[...] je dois bien sûr vous dire de quoi il s'agit, [et c'est bien difficile tant c'est intangible]. C'est une sorte d'intégrité scientifique, une complète honnêteté, une manière de ne jamais économiser sa peine [intellectuelle]. Si par exemple vous faites une expérience, vous ne devez rien cacher de ce qui pourrait l'invalider, et ne pas vous en tenir aux résultats qui vous arrangent. (Feynman 1974, 11)

- 32 Feynman est à la fois trop sévère et pas assez. Il ne s'agit probablement pas de malhonnêteté intellectuelle. Ce serait trop simple, l'affaire d'une éthique qu'un peu d'éducation pourrait inculquer. Les sciences de gestion ne sont probablement pas le siège d'une malhonnêteté délibérée, d'une volonté de tromper, mais au contraire et bien plus sûrement d'un complet effondrement de l'esprit critique. Ce qui au bout du compte revient au même, mais est bien plus difficile à corriger.
- 33 Cet effondrement de l'esprit critique est le corrélat de la mystique de la perfection. C'est que le réel, même le réel des physiciens des particules dont Feynman était un si brillant représentant, le réel est trop sale pour que cette mystique y trouve son compte. Pour maintenir l'illusion de cette perfection, on doit toujours se mentir un peu à soi-même. Ne pas trop regarder dans les détails. Ne pas trop s'attarder sur les contradictions. Et finalement perdre sa lucidité. Ce n'est qu'en se mentant à soi-même que l'on peut ignorer l'imperfection du réel et de sa description.
- 34 La perte de lucidité – que l'on observe si bien dans les sciences de gestion – est une manière de jeter un voile sur ce que l'on ne peut tolérer : l'imparfait. C'est que la lucidité intellectuelle, la passion de la perfection et la confrontation au réel ne peuvent aller ensemble : être lucide et passionné par la perfection, c'est renoncer au réel ; se coltiner le réel et conserver sa lucidité, c'est renoncer à la perfection ; vouloir saisir le réel sans renoncer à la perfection, c'est abandonner sa lucidité. C'est cette voie qu'ont suivie les sciences de gestion.
- 35 Cet aveuglement, et donc cette manière d'oublier l'esprit critique, se manifeste par exemple la multiplication étonnante des hypothèses formulées dans les articles de

recherche. Il n'est pas rare d'en trouver parfois près d'une vingtaine. Il est alors douteux que chacune reçoive l'attention critique que commanderait un examen scrupuleux de leur validité. Un détour vers d'autres littératures scientifiques montre qu'en général les articles de recherche hypothético-déductifs se concentrent sur l'examen d'une seule hypothèse, et plus généralement encore sur l'examen d'un aspect particulier d'une hypothèse particulière. Et cela demande déjà beaucoup de travail.

- 36 Cet affaissement de l'esprit critique se manifeste de manière plus nette encore par l'importation malavisée de notions ou de théories scientifiques. Les revues les plus prestigieuses accueillent ainsi sans réserve les considérations les plus oiseuses sur le principe d'incertitude de Heisenberg (Fabian 2000 ; McKelvey 1999 ; Overman 1996), la théorie du chaos (Levy 1994 ; R. A. Thiéart et Forgues 1995), la relativité générale (Peterson 1998 ; Klimoski 2006) et quelques autres brillantes avancées qui se trouvent dégradées en pacotilles intellectuelles. Tandis que les catachrèses sont des détournements astucieux, il n'y a plus là que des invocations maladroites d'une science fantasmée, rejetée si loin du réel qu'elle se charge de mystères attrayants – et trompeurs. Cet aveuglement se manifeste également par la place accordée aux gourous, aux vendeurs de recettes miracles et aux bonimenteurs de toutes sortes, assurés du plus bel accueil dans les rayons des bibliothèques universitaires au premier succès de librairie. Il se manifeste encore par l'idolâtrie des grandes figures de l'entreprise, qui accèdent si vite au statut de génie, ou par la perméabilité des discours académiques aux stéréotypes les plus manifestes (la « génération Y », « l'esprit entrepreneurial », l'innovation toujours « incertaine »...).
- 37 Ces égarements n'épargnent bien sûr aucune science. La physique a ses Bogdanov (qui précisément rêvent de révéler l'Ordre caché de l'univers), la sociologie Élisabeth Tessier (figure de l'astrologie, qui est une autre quête illusoire des harmonies secrètes). Et, plus quotidiennement, les petits arrangements avec la rigueur, les petites lâchetés intellectuelles sont le lot commun. Au moment où j'écris ces lignes, je sais qu'il y a là mille approximations malheureuses. Mais je dois bien en terminer avec ce texte, et y laisser des raccourcis qu'une probité pointilleuse me commanderait de corriger. Mais ce qui peut n'être qu'accidentel, le résultat de circonstances malheureuses, de contextes corrompus, d'idiosyncrasies indésirables, tout cela devient plus systématique où règne la passion de la perfection. Quand les imperfections deviennent insupportables, on ne peut plus qu'abolir la lucidité qui les révèle, et on sombre bien plus bas.

## 6. L'hybris anti-scientifique

- 38 On sombre dans l'hybris conceptuel. Cet hybris est déjà une ébullition conceptuelle. Les sciences de gestion, emportées par leur désir de faire science, souffrent d'une forme d'incontinence conceptuelle, là où les sciences préfèrent la plus grande parcimonie. On fabrique du concept comme on montre ses muscles. Et cette production s'emballe dès lors que rien ne vient la retenir, que rien ne s'oppose au foisonnement conceptuel. C'est l'esprit critique et la lucidité qui ont cette fonction de régulateur de la population conceptuelle. En leur absence c'est la surpopulation qui menace. Les sciences de gestion se transforment ainsi en une jungle conceptuelle impénétrable.
- 39 Mais il y a plus préoccupant, car c'est la notion même de concept en sciences de gestion qui est touchée par l'hybris.

- 40 Le concept est en sciences de gestion une manière d'enclorre le réel pour se protéger de son imperfection. Il faut fuir le réel, l'anéantir, le nier à coup de concepts. Les concepts gestionnaires sont lisses et propres, débarrassés de toutes les imperfections inacceptables du réel. La conceptualisation devient une sorte de plastification du réel, et les individus pleins de contradictions et d'incohérences qui passent sous le regard des gestionnaires se transforment en statues de cire. Les entrepreneurs se retrouvent ainsi sous les traits de l'Entrepreneur, toujours innovateur, « pro-actif » et « preneur de risque ». Le manager devient le Manager, toujours rationnel. Le malheureux que l'on surprend à innover se transforme aussitôt en Créatif, etc. Et il ne s'agit pas d'abstraction. L'abstraction consiste à extraire une part du réel pour pouvoir le manipuler sans être encombré par sa complexité. Mais c'est précisément la connaissance de cette complexité qui motive cette opération, et cette complexité ne doit pas être perdue de vue. La conceptualisation gestionnaire (préalable à la modélisation des phénomènes gestionnaires) est au contraire une négation de cette complexité.
- 41 Isolés du réel, les concepts ne peuvent venir s'y frotter. Ils ne doivent pas venir s'y frotter. Les sciences de gestion produisent ainsi des concepts cristallins : l'Innovation, la Créativité, l'Entrepreneur, l'Action... Chaque concept gestionnaire semble porter une part de l'Essence divine et de sa Perfection. Ils ont plus avoir avec une Idée platonicienne qu'avec un concept scientifique. C'est qu'il n'est bien sûr pas question de les abimer en considérant leur pluralité ou leurs limites. La mystique de la perfection conduit à éviter de trop leur poser de limite, ou à les embarrasser de complications imparfaites, ce qui serait inconvenant. Non pas, bien sûr, qu'elle l'interdise explicitement, simplement il serait de mauvais goût de trop s'éloigner de la perfection. Les sciences de gestion ne manquent pas de rappeler la vanité de la quête des essences, mais c'est pourtant exactement ce qu'elles font.
- 42 Les concepts des sciences de gestion perdent ainsi l'idée de leurs propres limites, et c'est cela qui constitue l'hybris qui les caractérise. La notion elle-même de science de gestion perd de vue ses propres limites, sombrant dans l'hybris. D'autant plus irrémédiablement que cet oubli des limites se combine parfaitement avec la volonté de puissance – au sens institutionnel – des sciences de gestion. La gestion se rêve science, et les rêves sont sans limite. Mais il faut bien se réveiller.

## 7. Pour une philosophie des sciences de gestion

- 43 Rejet des bricolages méthodologiques, formalisme, incapacité à saisir l'imperfection du réel et à accepter celui de la science, aveuglement et affaissement de l'esprit critique, perte de l'idée de limites, autant d'obstacles que le désir de faire science oppose à un véritable accomplissement scientifique des sciences de gestion.
- 44 C'est de ce désir que les sciences de gestion doivent donc se détacher pour rejoindre la modernité et quitter l'âge de la scolastique. Mais ce travail ne peut être seulement celui des chercheurs en sciences de gestion, pris individuellement. Il n'est bien sûr jamais inutile de penser ses propres pratiques scientifiques, mais cela reste sans portée si ces pratiques restent prisonnières d'institutions qui les contraignent. Or c'est bien le cas aujourd'hui. Le diagnostic posé dans ce texte pourra bien être largement partagé, il sera sans effet si chacun doit se conformer aux logiques de publication actuellement en cours. L'auteur de cet article doit lui-même suivre les injonctions formalistes et méthodologistes

des revues « classées » s'il souhaite être (un peu) entendu et discuté. Pire, il est incité à renoncer à une part de son esprit critique, la gémissement devant certaines statues de Commandeur étant toujours fortement recommandée. Inversement, tout le découragement à respecter certains impératifs de rigueur en cours dans la plupart des sciences. Je sais par exemple qu'aucun relecteur ne me fera d'embêtement si je produis une régression sans vérifier la normalité des résidus, mais qu'il en sera autrement si je néglige de me rattacher, plus ou moins artificiellement, aux cadres théoriques en vogue. La pression à la publication décourage alors la volonté d'organiser ses efforts et son temps selon des priorités qui s'écarteraient de celles prescrites par le désir de faire science. Individuellement, la résistance à ce désir est donc vaine.

- 45 C'est collectivement que ce travail doit être réalisé. Une philosophie des sciences de gestion pourrait constituer le support de ce travail collectif.
- 46 Les sciences de gestion sont déjà l'objet de considérations philosophiques. Mais ces philosophies ne font le plus souvent qu'accompagner le désir de faire science et la mystique de la perfection. Elles visent notamment à produire une justification des sciences de gestion telles qu'elles sont, à lui trouver des fondations solides (David, Hatchuel, et Laufer 2008), et non à penser ce qu'elles devraient être, et la manière dont leur transformation pourrait être menée. Dans le meilleur des cas, les réflexions philosophiques sur les sciences de gestion sont là pour ajouter un supplément d'âme aux pratiques gestionnaires, et à critiquer leurs dérives déshumanisantes (c'est le principal objet de l'une des plus grandes revues de sciences de gestion accueillant des réflexions philosophiques, le *Journal of Business Ethics*).
- 47 Une philosophie des sciences de gestion se donnant comme projet de les aider à parcourir le chemin vers la modernité devrait plutôt se consacrer non seulement à la critique des manifestations du désir de faire science, mais aussi et surtout proposer les outils conceptuels qui permettraient de s'en détacher. Une telle philosophie devrait ainsi aider les sciences de gestion à penser l'impur et l'imparfait, l'approximatif et le bricolage conceptuel et méthodologique. En particulier, elle devrait se fixer comme projet de penser les limites des concepts gestionnaires. C'est ainsi qu'elle pourra aider les sciences de gestion désirant faire science à passer le stade du rêve et du fantasme.

#### Références

- ALLAMEL-RAFFIN Catherine, « Instruments et bricolage en physique des matériaux : l'exemple des catachrèses », *Tracés. Revue de Sciences humaines* n° 9, septembre 2005, p. 23-36. doi :10.4000/traces.175.
- BLOOR David, *Relativism At 30,000 Feet*, Edinburgh University Student Philosophy Society, Edinburgh, 2003.
- COMTE Auguste, *Cours de philosophie positive : Les Preliminaires généraux et la Philosophie mathématique*, Baillière et Fils, 1869.
- DAVID Albert, Armand HATCHUEL et Romain LAUFER, *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert, 2008.
- DRUCKER Peter, « In memoriam Peter F. Drucker (1909-2005) », *Journal for East European Management Studies* 10 (4), 2005, p. 329-346.
- FABIAN Frances Hauge, « Keeping the Tension : Pressures to Keep the Controversy in the Management Discipline », *The Academy of Management Review* 25 (2), 2000, p. 350-71. doi :10.2307/259018.

- FEYNMAN Richard P., « Cargo Cult Science », *Engineering and Science* 37 (7), 1974.
- GAVARD-PERRET Marie-Laure, David GOTTELAND, Christophe HAON et Alain JOLIBERT, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France, 2012.
- GELL-MANN Murray, *Le Quark et le Jaguar : voyage au cœur du simple et du complexe*, Flammarion, 1997.
- JOUVENET Morgan, « La culture du “ bricolage ” instrumental et l’organisation du travail scientifique enquête dans un centre de recherche en nanosciences », *Revue d’anthropologie des connaissances* Vol. 1, n° 2 (2), 2007, p. 189-219. doi :10.3917/rac.002.0189.
- KLIMOSKI Richard, « Introduction : It’s about Time », *Academy of Management Learning & Education* 5 (2), 2006, p. 194-195.
- LAUDAN Larry, « The Demise of the Demarcation Problem », *In Physics, Philosophy and Psychoanalysis*, édité par R. S. Cohen et L. Laudan, 1983, p. 111-127. *Boston Studies in the Philosophy of Science* 76. Springer Netherlands. [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-7055-7\\_6](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-7055-7_6).
- LEVY David, « Chaos Theory and Strategy : Theory, Application, and Managerial Implications », *Strategic Management Journal* 15, juillet 1994, p. 167-178.
- LORINO Philippe, « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l’activité collective », *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, 2007.
- MCKELVEY Bill, « Avoiding Complexity Catastrophe in Coevolutionary Pockets : Strategies for Rugged Landscapes », *Organization Science* 10 (3), 1999, p. 294-321.
- MÉDA Dominique, *La Mystique de la croissance*, Paris, Flammarion, 2013.
- OVERMAN E. Sam, « The New Sciences of Administration : Chaos and Quantum Theory », *Public Administration Review* 56 (5), 1996, p. 487-491. doi :10.2307/977050.
- PATY Michel, « Galilée et la mathématisation du mouvement », *Passages* n° 76 (mai 1996), p. 49-53.
- PETERSON Mark F., « Embedded Organizational Events : The Units of Process in Organization Science », *Organization Science* 9 (1), 1998, p. 16-33.
- TAYLOR Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, Filiquarian Publishing, LLC, 2007.
- THIÉTART, R. A. et B. FORGUES, « Chaos Theory and Organization », *Organization Science* 6 (1), 1995, p. 19-31.
- THIÉTART Raymond Alain, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003.
- WEBER Max, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York, Scribner, 1930.

---

## NOTES

1. Mais peut-être pas à une autre mystique, celle de la croissance (Méda 2013). Merci à Baptiste Rappin de m’avoir utilement rappelé que les sciences économiques n’échappaient pas complètement à cette fascination pour la perfection, qui chez elle se manifeste notamment sous

la forme de cette révérence perpétuelle à la croissance économique. Mais l'examen détaillé que prend la mystique de la perfection en économie devrait faire l'objet d'une réflexion dépendante de celle développée ici.

---

## RÉSUMÉS

Les sciences de gestion ne sont pas dans la science, mais dans le désir de faire science, le désir d'une science fantasmée. Cela apparaît dans leur obsession pathologique pour une « méthode scientifique » chimérique. Rien ne doit dépasser, tout doit être propre et lisse, alors que c'est l'approximation qui est au cœur du travail scientifique. Les sciences de gestion ratent ainsi quelque chose de fondamental dans la démarche scientifique en étant incapable de saisir son imperfection. Comme les sciences médiévales, elles sont au contraire habitées par une mystique de la perfection. Il n'est pas possible de s'en extraire individuellement. Mais une philosophie des sciences de gestion pourrait aider à collectivement sortir de cet état.

Organization sciences are not in science, but in the desire to do science, the desire of a fantasy science. This manifests in their pathological obsession with a chimerical “scientific method”. Nothing should be spoiled and everything must be clean and smooth, while it is the approximation that is at the heart of scientific work. Organization sciences miss something fundamental of what is modern science; they are unable to grasp its imperfection. Like the medieval sciences, they are instead inhabited by a mystique of perfection. It is not possible to remove yourself from it individually, but a philosophy of management science could help us collectively change this state of affairs.

## AUTEUR

### ERWAN LAMY

**Erwan Lamy** est enseignant chercheur à Novancia Business School Paris, chercheur associé de l'IDHES Cachan (CNRS, ENS de Cachan). Après une maîtrise de Physique à l'université Paris 6, il obtient en 2005 le grade de docteur en épistémologie, histoire des sciences et des techniques de l'université Paris 7 avec une thèse portant sur les chercheurs entrepreneurs. Outre ses travaux sur l'épistémologie des organisations et les relations entre science et entreprise, il mène une réflexion philosophique sur les sciences de gestion. Il fait notamment partie des membres fondateurs de la Société de Philosophie des Sciences de Gestion, et il continue aujourd'hui à contribuer à son développement.