



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Comment concilier science et pratique

Michel Berry

Citer ce document / Cite this document :

Berry Michel. Comment concilier science et pratique. In: Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 5-10;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4230>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4230

Fichier pdf généré le 08/05/2018

Abstract

Nowadays, while management sciences are too often deprived of their connexions to reality, they are despised by many managers, who consider them useless. Nevertheless, cooperation possibilities do exist between theory and practice. In effect, their practical experiences do not prevent managers to be faced with large uncertainties : what will be the consequences of such or such innovation ? How can it be possible to cope with market volatility ? How to chaunel change into complex organizations ? Knowledge about such topics is in increasing demand. This opens field work opportunities for researchers. In this way, they can evaluate the relevance of their ideas. By observing new phenomena, they can discover fruitfull research avenues. Thus, theory and practice are bound to crossfertilize each other. But adapted researchers and praticians relation patterns are to be built for this purpose. Institutional support has to be secured for this kind of researches, which often upset long lived traditions in the scientific world.

Résumé

De nombreux gestionnaires se passent aujourd'hui des sciences de gestion en ne voyant pas ce qu'elles peuvent leur apporter ; de leur côté, les sciences de gestion se sont souvent coupées de la pratique. Pourtant on trouve maintenant des perspectives de collaborations nouvelles entre praticiens et théoriciens. Les praticiens sont en effet confrontés à de grandes incertitudes que leur expérience ne suffit pas à réduire : quels vont être les effets de telle innovation, comment faire face à l'imprévisibilité des marchés, comment piloter le changement dans les organisations complexes, etc. ? Ceci crée des demandes nouvelles de savoir. Les chercheurs peuvent alors trouver des opportunités de travailler sur le terrain. En mettant leurs idées à l'épreuve, ils en testent la pertinence ; en découvrant des phénomènes nouveaux, ils dégagent des pistes théoriques. Pratique et théorie peuvent alors se féconder. Mais ceci suppose des dispositifs de relation adaptés entre chercheurs et praticiens et implique que les institutions appuient des recherches qui bousculent parfois des traditions profondément ancrées dans le monde scientifique.

COMMENT CONCILIER SCIENCE ET PRATIQUE ?

Michel BERRY*

Résumé :

De nombreux gestionnaires se passent aujourd'hui des sciences de gestion en ne voyant pas ce qu'elles peuvent leur apporter ; de leur côté, les sciences de gestion se sont souvent coupées de la pratique. Pourtant on trouve maintenant des perspectives de collaborations nouvelles entre praticiens et théoriciens. Les praticiens sont en effet confrontés à de grandes incertitudes que leur expérience ne suffit pas à réduire : quels vont être les effets de telle innovation, comment faire face à l'imprévisibilité des marchés, comment piloter le changement dans les organisations complexes, etc. ? Ceci crée des demandes nouvelles de savoir. Les chercheurs peuvent alors trouver des opportunités de travailler sur le terrain. En mettant leurs idées à l'épreuve, ils en testent la pertinence ; en découvrant des phénomènes nouveaux, ils dégagent des pistes théoriques. Pratique et théorie peuvent alors se féconder. Mais ceci suppose des dispositifs de relation adaptés entre chercheurs et praticiens et implique que les institutions appuient des recherches qui bousculent parfois des traditions profondément ancrées dans le monde scientifique.

HOW TO HARMONIZE SCIENCE AND PRACTICE ?

Summary :

Nowadays, while management sciences are too often deprived of their connexions to reality, they are despised by many managers, who consider them useless. Nevertheless, cooperation possibilities do exist between theory and practice. In effect, their practical experiences do not prevent managers to be faced with large uncertainties : what will be the consequences of such or such innovation ? How can it be possible to cope with market volatility ? How to channel change into complex organizations ? Knowledge about such topics is in increasing demand. This opens field work opportunities for researchers. In this way, they can evaluate the relevance of their ideas. By observing new phenomena, they can discover fruitful research avenues. Thus, theory and practice are bound to crossfertilize each other. But adapted researchers and practitioners relation patterns are to be built for this purpose. Institutional support has to be secured for this kind of researches, which often upset long lived traditions in the scientific world.

SCIENCE ET PRATIQUE : UN FOSSÉ ?

La gestion est un art, celui des praticiens. C'est aussi une science, celle des chercheurs et des professeurs. Après une idylle dans les années soixante, art et science vont-ils prononcer leur divorce ou renouer sur de nouvelles bases ?

Un rêve déçu

Les années soixante, il ne saurait y avoir de bonne gestion que scientifique. De nombreux pèlerins se pressent vers les business schools, temples de la « management

science ». On y envoie par centaines des Français pour rapporter la bonne parole et combler notre « management gap ».

Les années quatre-vingts, le best seller **In search of excellence** (1982) critique vigoureusement le système : « Les accusations portées contre le management américain semblent se regrouper en cinq catégories principales : (1) Les écoles de gestion sont en train de nous détruire ; (2) les prétendus managers n'ont pas l'optique adéquate ; (3) ils ne s'identifient pas à leurs entreprises ; (4) ils ne s'intéressent pas suffisamment à leur personnel ; (5) les cadres

* Directeur du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.

supérieurs et leurs équipes sont enfermés dans leurs tours d'ivoire analytiques » (Peters et Waterman, 1983, p. 55).

Le culte du héros remplace celui de la science, l'empirisme supplante le calcul rationnel. C'est ainsi que l'éditorial du premier numéro d'une nouvelle revue **Organization Science** (1990) avance : « *La presse professionnelle et grand public rendent souvent compte des débats occasionnés par les changements actuels du paysage organisationnel (...) mais ces débats ne s'appuient pas sur les connaissances académiques. Bien que le champ ait énormément progressé (...) pendant un siècle de recherche, il nous semble que les études sur les organisations aient été une source de déceptions récurrentes, aussi bien pour les praticiens que pour les chercheurs académiques* », (R. L. Daft and Arie Y. Lewin, 1990).

Comment en est-on arrivé là ? Sur quelles bases réconcilier science et pratique ? Les causes sont à trouver dans les deux camps : les sciences de gestion se sont développées de manière autonome jusqu'à se couper de la pratique ; les praticiens se sont peu souciés de cette dérive, estimant que la gestion était affaire de pratique. Mais les mutations actuelles impliquent de profondes révisions qui pourraient bien entraîner une nouvelle alliance entre science et pratique.

La science et la tentation de la scolastique

Les sciences de gestion se sont progressivement structurées en sous-disciplines autonomes, suivant le schéma suivant (1) :

— repérage de problèmes communs aux entreprises : financement, choix des investissements, planification, contrôle, choix de produits et de marchés, définition de structure, motivation du personnel, etc. ;

— développement de réponses générales par abstraction et élaboration de concepts propres : efficacité, parts de marché, prix de cession, etc ;

— abandon à d'autres des questions n'entrant pas dans leur champ.

Ces sous-disciplines ont conquis leurs nomenclatures (départements d'enseignement) et créé leurs revues. Des processus d'évaluation internes se sont constitués, au point que le système a pu fonctionner de manière indépendante de ce que les praticiens pensaient.

Les chercheurs n'ont pas ressenti l'éloignement des praticiens comme une gêne car ils restaient extérieurs aux organisations : pour nourrir leurs problématiques ils se fondaient sur des sources d'informations officielles (documents comptables, données statistiques publiques) ou sur des données recueillies par questionnaires. Mais cet éloignement de la pratique a fait perdre un principe de réalité :

— de l'extérieur des organisations on se fonde sur l'image qu'elles donnent à l'extérieur et non sur la réalité de leur fonctionnement ;

— en cherchant à se conformer à l'épistémologie des sciences dures, les chercheurs se sont progressivement focalisés sur des critères formels comme le degré de mathématisation des formulations ou la sophistication statistique des tests d'hypothèses plus que sur la pertinence pra-

tique ; l'éditorial d'**Organization Science** (1990, op. cit.) avance ainsi « *De nombreux collègues de notre champ et de disciplines alliées se plaignent de ce que les manuscrits développant des idées radicales ou des sujets sortant de l'ordinaire sont difficiles à publier. Les relecteurs des revues établies semblent évaluer les articles en fonction des théories bien ancrées ou des méthodes « légitimes », ce qui crée une barrière pour les recherches novatrices* ».

C'est ainsi que les sciences de gestion en sont venues progressivement aux dérivés de la scolastique : le numéro de **Business Week** (1990) publiant le classement 1990 des Business Schools fait état de la coupure actuelle entre la recherche académique et la vie des affaires. Ainsi, le doyen de la Graduate School of Business de l'Université de New York, commentant la lecture d'une revue académique réputée, déclare : « *Ces articles ne disent rien et ils le disent de façon prétentive. Si je n'étais pas doyen de cette École, j'écrirais un livre sur la faillite du système américain de formation à la gestion* ». (Business Week, pp. 62-84). Le fait que les professeurs ne soient jugés que sur ces publications aggrave les effets de cette coupure.

Ces excès pourraient toutefois bien engendrer de profondes révisions. Il est ainsi salué comme un miracle qu'à l'Université de New York les enseignants soient désormais jugés autant sur leurs qualités pédagogiques que sur leurs publications académiques ; par ailleurs, des universités développant des collaborations sur de nouvelles bases avec le monde industriel semblent avoir le vent en poupe (Business Week, pp. 52-58).

La pratique et la tentation de l'empirisme

Les praticiens se sont souvent peu préoccupés de cette évolution : hormis des disciplines incontournables comme la comptabilité, le contenu des sciences de gestion est souvent considéré comme secondaire : on considère que c'est par la pratique qu'on apprend à gérer. Cela s'explique 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 (2).

De plus, un bon manager a des talents relationnels et du caractère : il passe son temps à parler, écouter, négocier, combiner, faire face aux situations de crise (voir J.L. Delpeuch et A. Lauvergeon, 1988 ; H. Mintzberg, 1973). Pour développer ces qualités, la pratique est 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 les managers sont aussi 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. Celles-ci peuvent avoir été forgées par les théories apprises à l'école. C'est ainsi que les dirigeants

1. Nous nous inspirons ici directement de « La recherche en gestion au CNRS », Jean-Claude Moisdon, **Le Courrier du CNRS**, n° 64 sept-oct 1987.

2. Pour une analyse approfondie des rapports entre le temps de l'action et le temps du calcul rationnel, voir P. Bonarelli (1990). Voir aussi « Faut-il réfléchir face à l'urgence », publ. séminaire « **Vie des affaires** », juillet 1989.

peuvent se fonder sans s'en rendre compte sur des théories d'époques révolues ; c'est ce qu'a montré Keynes à propos de politiques économiques. De même en gestion, les visions du monde transmises par l'école structurent les perceptions et le comportement des managers. Des auteurs comme H. Mintzberg (1989) accusent l'école de donner une vision superficielle du management, qui détourne les futurs dirigeants des vrais problèmes. Le contenu des enseignements ne serait donc pas si anodin qu'on a tendance à le croire. Ces théories implicites ne viennent toutefois pas uniquement de l'école : H. Bouchikhi (1990) montre que les dirigeants se forgent aussi leurs théories par les épreuves qu'ils ont à surmonter.

Lorsque le contexte vient à changer en profondeur, ces théories implicites deviennent inopérantes. Les malaises et les crises, qui en résultent, peuvent créer des besoins de théorie ; il ne s'agit guère de raffinements de théories anciennes mais de théories nouvelles ou à construire. C'est l'occasion pour les chercheurs de retrouver le chemin de l'observation, de l'expérimentation et du dialogue.

DES MUTATIONS QUI CRÉENT DES BESOINS DE SAVOIR

Un symptôme des pannes d'interprétations provoquées par les mutations est l'extraordinaire croissance du marché du conseil (The Economist, 1988). Le recours aux consultants n'apporte toutefois pas toujours les réponses attendues et, dans certaines situations, c'est vers la recherche que se tournent les dirigeants. Nous allons en caractériser quelques unes : l'apparition d'innovations dérangelantes, l'obsolescence de normes de gestion, les crises aux racines complexes.

Des innovations qui désorientent

Premier cas de figure : des innovations apparaissent dont l'impact fait problème. On informatise, on installe des robots, on met en place des cercles de qualité, une gestion par projets, etc. Dans un premier temps ces innovations sont portées par la mode et on ne se pose pas de questions (C. Midler, 1986). Mais l'euphorie passe car des difficultés s'accumulent : les innovations créent des crises majeures ou au contraire ont peu d'effet.

Variante du même problème : l'organisation est engagée dans des transformations profondes : on passe de la production en masse d'objets identiques à la production d'objets tous différents ; vu la mobilité des marchés, on veut développer un nouveau système commercial ; face aux turbulences, les systèmes hiérarchiques traditionnels paraissent dépassés. On agit d'abord au coup par coup. Mais ces modifications locales créent des incohérences qui font naître un besoin de repères pour inscrire l'action quotidienne dans une vision à long terme. On s'interroge alors et l'idée vient que des chercheurs pourraient aider à y voir plus clair.

Des normes de gestion qui font problème

Deuxième cas de figure : un responsable a ses projets entravés par des critères de gestion inadaptés à son cas. On lui applique un critère financier dirimant pour son pro-

jet. Des critères de rentabilité mal adaptés ou des prix de cession trop élevés rendent son activité artificiellement non rentable (3). Son activité tombe dans la case « poids mort » d'une grille stratégique dont les fondements sont mal adaptés à son cas (F. Carrance, 1988). Ou bien encore, il est confronté à une vision décalée par rapport à la logique de son activité ; ici, ce ne sont plus des critères formels qui font problème, mais des représentations ou des théories admises dans l'organisation. Il a alors besoin d'argumenter. Pour cela il lui faut :

— connaître suffisamment les outils ou théories pour être crédible ;

— connaître leurs limites et les cas dans lesquels ils ne sont pas adaptés.

Rudes exigences, qui peuvent l'amener à chercher une aide extérieure. Aux États-Unis, les économistes industriels interviennent dans les procès en matière de concurrence : pour récuser les critères retenus par les autorités publiques, les entreprises recourent à des économistes ; les autorités publiques font de même pour faire pièce à l'argumentation des entreprises. Pour bâtir ces argumentaires, il faut bien connaître l'état de l'art mais aussi analyser en profondeur l'économie du secteur considéré (H. Dumez, 1990). La nécessité d'argumenter est ainsi un bon prétexte pour approfondir la connaissance des systèmes économiques et la multiplication des procès est un puissant facteur de développement de l'économie industrielle.

Certes, il n'y a pas, en matière de critères de gestion, la même tradition de débat démocratique qu'au niveau de l'organisation de la société. Mais l'obsolescence actuelle des normes de gestion crée des opportunités pour les chercheurs : en étant sollicités presque comme des avocats commis pour plaider une cause, ils peuvent engager une relation durable et étudier ainsi en profondeur les logiques à l'œuvre dans les organisations.

En panne de diagnostic

Troisième cas : des difficultés apparaissent dont l'interprétation fait problème. Le personnel est peu motivé, la communication se fait mal. Des crises éclatent dont les racines paraissent mystérieuses et les remèdes encore plus. Ces difficultés sont apparues jour après jour, sans à-coups spectaculaires, ce qui a déjoué la vigilance des dirigeants. On énonce une politique faisant apparemment consensus : on se prononce par exemple pour une suppression des structures tayloriennes, pour une gestion participative. Mais, malgré les initiatives prises (nomination de personnes, modification de structures, création de dispositifs de concertation), les choses évoluent peu. On s'interroge alors et l'idée peut venir de s'adresser à des chercheurs.

LE MODÈLE DU DIALOGUE SOCRATIQUE

Quand les praticiens s'ouvrent à la recherche, ce n'est cependant pas dans n'importe quelles conditions : il ne suffit pas que les chercheurs aient une crédibilité scientifique car la croyance dans la science n'est pas suffisante. La réputation industrielle est souvent plus importante : c'est parce que des chercheurs sont déjà intervenus avec succès sur d'autres terrains qu'on leur fera le plus volontiers confiance.

3. De tels cas de figure sont étudiés dans « La rentabilité, une question de points de vue », François Pinardon, *Gérer et Comprendre*, n° 16, septembre 1989.

Et aussi parce qu'ils ont des méthodologies paraissant adaptées pour avancer sur les problèmes mal formulés.

Les limites du modèle de l'expertise

Pour aborder de façon pertinente ce type de problèmes, les chercheurs sont amenés à se démarquer du modèle classique de l'expertise. Dans ce modèle on attend de l'expert un produit, livré dans un délai déterminé et réalisé de telle sorte que le demandeur n'ait pas à s'impliquer. Ce schéma se ramène à celui de la relation client-fournisseur. Il est cohérent avec les conceptions marquées par le modèle des sciences dures selon lequel l'expertise consiste à appliquer à des cas particuliers un savoir général, comme des exercices d'applications numériques de théories physiques. Mais ce modèle suppose de réunir plusieurs conditions (4) :

- le demandeur a correctement diagnostiqué son problème ;
- il a défini de manière pertinente la nature de l'expertise requise ;
- il assume les conséquences possibles d'une remontée d'information ; or, appeler un expert, c'est souvent chercher à se débarrasser d'un problème ;
- si le problème dépasse le champ de compétence délimité de l'expert, il sera capable d'élargir son champ.

Ces conditions ne sont pas réunies dans les cas de précédents puisque le diagnostic fait problème. Pour être pertinents, les chercheurs sont amenés à se fonder sur un modèle différent, le modèle maïeutique. Il se distingue du modèle de l'expertise sur deux points-clés : l'organisation des échanges et le recours aux savoirs (M. Berry, 1986 ; H. Dumez, 1989, op. cit.).

Organiser l'échange

L'analyse progresse dans le dialogue : les chercheurs construisent une première analyse, fondée sur un recueil de données « froides », objectives (documents écrits, mesures, etc.) et de données « chaudes », subjectives (opinions d'acteurs) (J. Girin, 1986). Ils soumettent leurs analyses à leurs interlocuteurs sous forme de points de vue structurés. Les réactions recueillies les amènent à des investigations complémentaires et à de nouvelles analyses, soumises de nouveau, et ainsi de suite (J.C. Moisson, 1984).

Le terme de maïeutique évoque le dialogue socratique, donc l'échange entre deux personnes où l'une pousse l'autre à clarifier sa propre pensée. Mais dans les organisations, les chercheurs ont affaire à plusieurs interlocuteurs engagés dans des relations de pouvoir ; l'affaire est donc plus complexe. Dans certaines recherches, sont mis en place des **dispositifs** (J. Girin, 1990) : comités de pilotage à l'intérieur de l'organisation pour appuyer les chercheurs dans leurs investigations, instances de contrôle extérieures à l'organisation pour aider les chercheurs à prendre du recul.

Même quand les chercheurs ne raisonnent pas en terme de dispositifs de recherche, ils sont amenés à mettre au point des méthodologies pour les opérations délicates que sont :

- négocier l'entrée sur un terrain ;
- y construire une position d'analyse adéquate ;
- interagir avec les acteurs sans être inféodés à leurs points de vue ;
- recueillir les informations pertinentes, en éprouver la validité ;
- publier sans provoquer de cataclysme dans l'organisation.

Bref, les questions de méthode donnent une grande place aux protocoles d'organisation des échanges et pas seulement à la façon de tester les hypothèses de recherche, point sur lequel se focalisent les approches positivistes. L'aptitude des chercheurs ne se résume pas à la capacité de manier les concepts, mais aussi à la gestion des relations humaines dans des situations complexes.

Les savoirs comme moyens d'investigation

Dans ce schéma, les chercheurs sont amenés à mobiliser différents types de savoirs : un modèle mathématique peut révéler des causalités inaperçues ; une théorie reliant comportements et systèmes de gestion peut relativiser les problèmes de personnes ; une théorie de l'innovation peut amener à repenser un programme de développement ; une analyse historique peut dégager des lignes de forces pour penser une stratégie de changement.

Nous avons pris à dessein des formes de savoirs très différentes pour signifier qu'il n'y a pas *a priori* d'exclusive dans les formes de connaissances mobilisables : cela dépend des angles de vue les mieux à même d'éclairer les problèmes. Au lieu de postuler l'existence de lois universelles susceptibles de fonder les choix, le chercheur mobilise les savoirs pour leur capacité à faire voir les problèmes sous un angle nouveau, mettre à jour des causalités inaperçues et organiser un débat. Cela relève donc d'une épistémologie différente de celle de la mécanique rationnelle (M. Berry, 1986, op. cit.).

Les chercheurs sont eux-mêmes porteurs d'une vision de l'entreprise et d'une conception de l'intervention. Elles conditionnent la façon dont ils abordent le problème, les savoirs qu'ils mobilisent. Réciproquement, ces investigations les amènent à faire des découvertes, des constatations inattendues. Celles-ci les amènent à réaménager leurs plans d'investigation, voire à faire évoluer leurs théories de l'organisation.

Le travail de terrain est ainsi un puissant facteur de création méthodologique et conceptuelle : la science éclaire la pratique et la pratique fait évoluer la science. Il n'y a pas d'opposition entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée : les problèmes de la pratique soulèvent des questions fondamentales.

Les vertus des démarches collectives

Le chercheur-intervenant idéal apparaît au total être un personnage peu banal : reconnu par le monde de la pratique autant que par ses pairs, c'est un généraliste capable de maîtriser diverses formes de savoir et un créateur capable de prendre le recul nécessaire pour élaborer de nouveaux concepts à partir des phénomènes étranges qu'il

4. Nous nous inspirons ici directement de « De la pratique du chercheur-consultant » Hervé Dumez, *Gérer et Comprendre*, n° 11, juin 1989 (commentaires sur l'ouvrage « Process consultation » E. H. Schein, 1987).

découvre. Nul n'étant parfait, la réunion de toutes ces qualités sur une personne isolée est difficile et l'organisation de recherches collectives favorise ces démarches.

Pour créer et entretenir une réputation industrielle, la création d'équipes offre les meilleures perspectives : cela facilite la formation des jeunes sur des sujets à leur mesure et la gestion d'une mobilité thématique des chercheurs expérimentés. Ces collectifs facilitent aussi la mise en place de dispositifs aidant les chercheurs à prendre du recul par rapport à leur terrain.

De même, l'existence d'un travail collectif stimule la réflexion car la confrontation d'observations sur des terrains variés accélère le repérage de ressemblances et de différences dans les manifestations du « fait organisationnel ».

La science en dialogues

Les sciences positivistes, fondées sur l'hypothèse de lois universelles, sont d'essence normatives. Les démarches maïeutiques, doutant de l'existence de lois universelles et même de vérités incontestables, valorisent le dialogue. Ce principe, à l'œuvre sur le terrain, peut être étendu à l'échange scientifique et à la formation.

Le travail scientifique est stimulé par l'organisation d'échanges approfondis entre chercheurs de diverses origines : séminaires sur des questions non réductibles à une grille disciplinaire unique, par exemple. Même quand ces séminaires ont des productions propres (ouvrages collectifs, cahiers), leurs retombées vont au-delà car ils favorisent des reformulations dans chaque champ : le débat pousse à la clarification des idées.

En matière de formation, le modèle des sciences exactes offre de redoutables commodités : exposer les théories de façon axiomatique se prête aux exposés didactiques ; proposer des exercices d'application fait pénétrer les concepts dans les esprits ; mettre en place des examens identiques pour tous permet des notations objectives et des classements équitables. Ces commodités expliquent bien sûr le succès de ces schémas en formation initiale. Ils sont d'ailleurs adaptés pour enseigner les édifices théoriques achevés. Mais pour entraîner les élèves ou les praticiens en formation continue à approcher de façon pertinente les problèmes de gestion, il faut se fonder sur des schémas relevant de la pensée maïeutique : analyses de situations concrètes à la lumière de différentes grilles de

lecture (C. Riveline, 1986) ; énoncé de théories ou de problématiques suivies de débats. Là encore, l'organisation d'un dialogue mené selon des modalités exigeantes est le fondement d'une réflexion sur la gestion des organisations.

La distinction entre échanges scientifiques et actions de formation paraît en fait souvent arbitraire ; l'expérience montre que des praticiens peuvent tenir l'échange scientifique, être producteurs de connaissances. Cela conduit à ouvrir revues, séminaires ou colloques aux débats entre chercheurs et praticiens : débarrassée d'inutiles manières, la science peut devenir un instrument de connaissance sortant du cercle des chercheurs.

UN RETOUR AUX LUMIÈRES ?

On retrouve la philosophie du Siècle des Lumières exprimée dans l'éditorial du numéro un du *Journal des Mines*, signé de Charles Coquebert et approuvé par le Comité de Salut Public : « *Des mains avares n'accumuleront plus, dans les cartons des bureaux, des Mémoires souvent précieux, dont personne ne faisait usage (...)* On saisira tout ce qui peut servir à l'instruction générale, et l'on s'empresera 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 bâtiments, 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 concluerons 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 ». (5)

Mutatis mutandis, ce 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 de la gestion ? En tout cas, les mutations actuelles provoquent des crises d'adaptation créant des demandes envers la science : la révolution a besoin de savants. Ce qui tombe bien car les savants avaient bien besoin de révolution.

5. On trouvera l'intégralité de ce texte dans « Deux cents ans de regard sur l'industrie », *Annales des Mines*, série *Réalités Industrielles*, juillet-août 1989.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BERRY M. (1986). — Connaissance et action : de la balistique à la maïeutique. Communication au **Colloque international HEC Montréal**, juin 1986.
- BONARELLI P. (1990). — **Culture d'entreprise et rationalité**. Thèse École polytechnique, juin 1990.
- BOUCHIKHI H. (1990). — Un processus d'apprentissage peu exploré : apprendre à diriger un dirigeant. Communication au colloque « **L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées** », HEC Montréal, 12-14 septembre 1990.
- BUSINESS Week (1990). — Is research in the ivory tower, fussy, irrelevant, pretentious ?.— Big changes since 1988 have made a lot graduates happier. 29 octobre 1990.
- CARRANCE F. (1988). — Splendeurs et misère des matrices stratégiques. In **Gérer et comprendre**, n° 10, mars 1988.
- DAFT Richard M. and Arie Y. LEWIN (1990). — Can organization studies begin to break out of the normal science straijackets : an editorial essay. In **Organization Science**, vol. 1. Traduction française de Michel BERRY.
- DELPEUCH J.L. et LAUVERGEON A. (1988). — **Sur les traces des dirigeants**. Calmann-Levy, février 1988.
- DUMEZ H. (1990). — La prise en compte croissante du raisonnement économique par la jurisprudence antitrust aux États-Unis. In **Problèmes économiques**, La Documentation française, n° 2175, 1990.
- THE ECONOMIST (1988). — Management consultancy, 13 février 1988.
- GIRIN J. (1986). — L'objectivation des données subjectives. In **Qualité des informations scientifiques en gestion. Colloque FNEGE**, 1986.
- GIRIN J. (1990). — Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In **Epistémologies et sciences de gestion**. Paris, Economica, 1990.
- MIDLER C. (1986). — Logique de la mode managériale. In **Gérer et comprendre**, n° 3, juin 1986.
- MINTZBERG (1973). — **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG (1989). — **Mintzberg on management**. New York, The Free Press, 1989.
- MOISDON J.C. (1984). — Recherche en gestion et interventions. In **Revue Française de Gestion**, septembre-octobre 1984.
- PETERS Thomas J. & WATERMAN Robert H. (1982). — **In search of excellence**. New York, Harper & Row, Inc, 1982. — **Le prix de l'excellence** (traduction française) Interéditions, 1983.
- RIVELINE C. (1986). — L'enseignement du dur et l'enseignement du mou. In **Gérer et comprendre**, n° 5, décembre 1986.