

> Entretien avec

Yvon Pesqueux

professeur de la chaire

« Développement des systèmes d'organisation »  
au Conservatoire national des arts et métiers

# L'épistémologie des sciences de gestion

La gestion est-elle une science unifiée ou une discipline carrefour ? Quelle place occupe-t-elle dans l'espace universitaire ? L'épistémologie de la gestion est-elle utile aux professeurs d'économie et gestion ?

C'est à ces questions fondamentales qu'Yvon Pesqueux, grand spécialiste français de l'épistémologie des sciences de gestion, a répondu dans cet entretien.

**Vous avez publié récemment, avec Alain-Charles Martinet, un livre consacré à l'épistémologie des sciences de gestion, à quel projet cet ouvrage répond-il ?**

Une première réponse à cette question consisterait à dire que les sciences de gestion ont atteint leur maturité, dans la mesure où elles se sont développées depuis environ une génération.

L'ère des pionniers est donc achevée et, avec elle, la nécessité de poser un jalon en ce qui concerne l'épistémologie des sciences de gestion.

La deuxième réponse est issue de l'expérience des deux auteurs en matière de direction et de participation à des jurys. Nous regrettons les confusions fréquentes entre l'épistémologie, la méthodologie et la méthode, qui témoignent de l'insuffisante maturité de la discipline par rapport à ces problématiques.

La troisième réponse est de construire une référence qui se distingue nettement du socle épistémologique de ses « sœurs » : l'économie, la sociologie mais aussi les sciences politiques, l'anthropologie, etc.

**Comment peut-on définir l'épistémologie au sens large...**

Comme je l'écris dans l'ouvrage, le terme d'« épistémologie » vient du grec *épistémê* (connaissance, science) et de *logos* (« discours sur » mais aussi « logique de »). Elle « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective<sup>1</sup> ». L'épistémologie fonde les démarches de construction de la connaissance par différence avec la praxéologie (qui concerne les conduites et les pratiques), l'ontologie (l'essence, l'identité avec les quatre aspects que sont le pathos, le psychos, l'ethos et le thymos) et l'anthropologie (les valeurs). Ontologie et anthropologie ne sauraient valoir sans une cosmologie (c'est-à-dire un univers de pensée). L'épistémologie est aussi ce qui fonde le processus de conceptualisation, autrement dit la construction d'une représentation du « réel ».

**... et plus précisément, l'épistémologie de la gestion ?**

J.-L. Lemoigne<sup>2</sup>, dont je commenterai ici les positions, pose trois questions liées à une épistémologie des sciences de gestion.

<sup>1</sup> > R. Nadeau, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Puf, 1999.

<sup>2</sup> > J.-L. Lemoigne, *Les Épistémologies constructivistes*, Puf, 2007, coll. « Que sais-je ? ».

Propos recueillis par  
Hervé Kéradec

> Qu'est-ce que la connaissance (question gnoséologique) ? Cette perspective répond à la question « **quoi ?** » et conduit aux deux attitudes suivantes : celle qui considère l'organisation comme une « chose », d'ordre ontologique, et celle qui conduit à la considérer comme un processus, d'ordre phénoménologique. C'est aussi dans ce cadre qu'opère la rencontre entre un savoir pratique et un savoir d'expert, rencontre tellement significative en sciences de gestion.

> Comment s'est-elle constituée ou engendrée (question méthodologique) ? Cette perspective répond à la question « **comment ?** », dont la réponse va différer selon l'attitude adoptée dans la réponse à la question gnoséologique et conduit à justifier la méthode adoptée. Les fondamentaux de la méthodologie sont la méthode inductive (qui part d'une position qui considère comme étant inutile de faire des hypothèses), la méthode abductive (qui part d'hypothèses vérifiées et éventuellement corrigées en fonction des résultats) et la méthode hypothético-déductive qui repose sur la tension « conjecture-réfutation » à partir d'hypothèses qui vont servir de base à la démonstration. Dans le champ du comportement organisationnel – une des composantes des sciences de gestion – rappelons la très grande difficulté quant au fait de pouvoir opérer une séparation entre des perceptions, des représentations et la compréhension des comportements. Et c'est toujours à ces trois aspects que mène l'interprétation, but en quelque sorte de toute démarche méthodologique.

> Comment apprécier sa valeur ou sa validité (question axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique) ? Cette perspective répond à la question « **pourquoi ?** » et ouvre le champ d'appréciation de la validité de l'attitude adoptée dans la réponse à la question méthodologique et à celle des valeurs associées suivant la réponse apportée à la question gnoséologique.

La question axiologique répond aux enjeux de cohérence des raisonnements, la question pragmatique aux enjeux liés aux applications possibles des résultats de la recherche, la question téléologique pose, plus largement, la question de savoir dans quel but est construite la connaissance et la question politico-éthique est inhérente à la dimension sociale de la gestion – pour qui la connaissance a-t-elle été créée ?

**Peut-on considérer qu'il existe actuellement une unité des sciences de gestion ou qu'elles juxtaposent des savoirs spécifiques en organisation, en stratégie, en marketing ?**

D'un point de vue institutionnel, les sciences de gestion présentent une unité. Du point de vue des disciplines qui la composent, c'est moins évident. Les sciences des organisations constituent l'essentiel du socle conceptuel de toutes ces disciplines, mais des savoirs plus sophistiqués se sont développés de façon autonome, en particulier en marketing et en comptabilité-finance.

## > parcours

- 1971-1975** Élève de l'École normale supérieure de Cachan
- 1975** Agrégé des Techniques économiques de gestion
- 1975** Docteur ès sciences économiques à l'université Paris 1
- 1975-1978** Professeur au lycée expérimental de Montgeron (91)
- 1978-1980** Chargé de mission à la direction de la prévision, ministère des Finances, pour la diffusion des méthodes d'organisation développées dans le cadre de l'opération de rationalisation des choix budgétaires
- 1980-1988** Professeur de gestion à l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications
- 1988 à 1999** Professeur au Groupe HEC
- 2000** Professeur titulaire de la chaire « Développement des systèmes d'organisation » au Conservatoire national des arts et métiers
- 2011** Docteur honoris causa, université Danubius, Galati, Roumanie (« Qu'est-ce que la mondialisation – L'irréductible contradiction entre la substance économique des marchés et la substance politique des nations »)

Retrouvez sur notre site internet la conférence d'Yvon Pesqueux pour les Journées nationales du management.

## Les sciences de gestion se confondent-elles avec les sciences des organisations ?

Les sciences de gestion sont une dénomination institutionnelle (et chacun sait que l'institution, c'est ce qui ne se discute pas). C'est à ce titre que la dénomination « sciences des organisations » ne s'est pas institutionnalisée. Mais je reprendrai en partie la réponse précédente pour dire que les sciences des organisations (et tout particulièrement les théories des organisations) constituent le socle conceptuel des sciences de gestion.

## Pour reprendre le titre du second chapitre de votre livre, les sciences de gestion sont-elles un carrefour de disciplines, une discipline propre ou une science fondamentale ?

Cette métaphore du carrefour est à la fois imprécise et équivoque, un immense avantage conduisant le plus souvent à éviter de s'interroger au-delà. La connaissance en sciences de gestion serait le lieu où convergent, se rencontrent de temps en temps, s'hybrident quelquefois, des savoirs affluant de divers horizons, en particulier des sciences sociales « établies » (économie, sociologie, psychologie, sciences politiques, etc.), de langages et de méthodes comme les mathématiques, la statistique, l'économétrie, et de sciences ou technologies plus récentes comme l'informatique, les sciences cognitives ou encore quelques éléments de droit. Comme il est écrit dans l'ouvrage, le chercheur en gestion, au centre de ce carrefour, jouerait tour à tour les rôles d'agent de la circulation, de médiateur, de traducteur, d'applicateur de ces connaissances, en jugeant de leur intérêt, de leur contribution à « ses » propres questions de recherche, c'est-à-dire à la construction-résolution des problèmes de gestion qu'il juge dignes de ses efforts.

En tant qu'agent de la circulation, il retient telle conceptualisation, telle théorie, telle relation qui lui semble pouvoir procurer une avancée, un approfondissement, une alternative... dans cette construction-résolution. Et ce, bien sûr, selon ses intuitions, ses appétences et compétences à mener des excursions dans les différents champs de savoir alentour. En tant que médiateur, passeur ou traducteur, il favorise des interfaces ou rend accessibles et mobilisables des savoirs élaborés pour d'autres questions que celles qu'il se donne de traiter. Selon les cas, il empruntera des résultats, des concepts,

des méthodes, des techniques... Les sciences de gestion apparaissent alors comme une discipline qui emprunte de façon plus ou moins réussie des connaissances produites par ailleurs. En ce sens, on l'a souvent qualifiée de « discipline appliquée ».

## Cela rend la réflexion épistémologique d'autant plus nécessaire !

Oui, car finalement la structuration la plus répandue est fonctionnaliste, les enseignants-chercheurs en sciences de gestion se reconnaissant comme relevant plutôt de la stratégie, du marketing, de la finance, de la GRH, des SI, du contrôle de gestion... Les colloques, revues, programmes d'enseignement poussent au maintien de cette structuration, également bien identifiée par les entreprises et les médias, au détriment des problématiques transversales. Quarante ans après leur installation dans les universités publiques françaises, « les sciences de gestion » continuent à interpeller nombre de dirigeants, et peut-être plus encore les médias, qui acceptent parfaitement qu'un économiste ou qu'un sociologue fasse état de ses réflexions sur les fusions-acquisitions, mais peinent encore à voir en quoi un chercheur en sciences de gestion aurait quelque chose de pertinent et de spécifique à apporter sur ces sujets.

## Quels sont les grands obstacles qu'il a fallu surmonter pour construire les sciences de gestion ?

Un obstacle important a été celui de la variabilité régionale des énoncés et des notions, même si, aujourd'hui, certaines d'entre elles débordent sur d'autres champs (cf. la gouvernance). Cette variabilité régionale peut être illustrée par le nombre de « mots valise » au contenu indéterminé sauf du point de vue de la communauté qui les emploie. On peut aussi penser à l'usage inconsidéré de notions telles que « valeurs », « innovation », etc.

## Quels sont les grands paradigmes qui ont structuré les sciences de gestion depuis le XIX<sup>e</sup> siècle ?

Peut-être la notion de paradigme est-elle trop restrictive ? Les sciences de gestion naissent comme sciences des organisations à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, quand la grande organisation devient un phénomène suffisamment important pour que l'on en fasse un champ de savoir spécifique. La socialisation dans cet endroit qualifié d'« organisation » est suffisamment distincte des autres lieux de socialisation (la société, la famille, par exemple), pour que l'on s'en occupe. D'un point de vue organisationnel,

il y aurait deux âges : un âge taylorien et ce qui est qualifié aujourd'hui de post-taylorisme (un peu comme on distingue modernité de postmodernité). Quant à savoir si ce sont deux paradigmes (ou bien un seul), cela est une autre histoire.

### Peut-on dire aujourd'hui que le paradigme systémique est devenu dominant ?

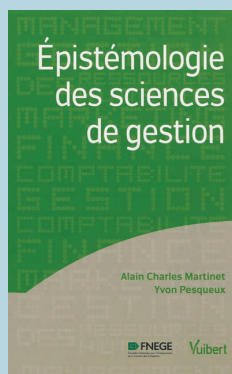
La systémique est en effet dominante aujourd'hui, pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur, car il s'agit de servir de support à la prise en compte des multiples interactions qui constituent la gestion, mais aussi pour le pire où l'on retrouve la notion de carrefour... de tout et n'importe quoi et de l'usage incontrôlé de la notion de système. Il s'agit moins d'un paradigme que d'un support à la construction de représentations. Finalement les sciences de gestion ont trouvé leur place dans le paysage universitaire ! L'accession de nombreux collègues issus des sciences de gestion à des postes institutionnels (présidence d'universités, etc.) constitue un signe positif de l'institutionnalisation des sciences de gestion. Mais indépendamment de la sempiternelle querelle « économistes-gestionnaires », il faut souligner que l'indétermination du domaine, qui subsiste encore aujourd'hui, conduit les sciences de gestion et ses représentants à devoir se coordonner avec d'autres disciplines totalement institutionnalisées (je pense en particulier au droit et à la médecine).

### Qu'est-ce que la connaissance de l'épistémologie de la gestion peut apporter aux professeurs et à la didactique de la discipline ?

Une épistémologie des sciences de gestion est d'abord adressée aux enseignants – et pas seulement à ce qu'il est convenu d'appeler des « enseignants-chercheurs ». Cela leur permet de ne pas se contenter de l'évidence des notions qu'ils enseignent. Ces différentes notions valent à la fois en tant que telles (un résultat financier, une stratégie d'entreprise par exemple), mais elles font également système. La variabilité régionale des énoncés et des notions donne un sentiment d'éphémère. J'ai vécu dans ma vie d'enseignant la découverte, l'institutionnalisation et l'affaïssement de la référence à la comptabilité d'activité. C'est le

recours à l'épistémologie qui donne un prisme au fondement et à la compréhension de cet « objet ». D'un point de vue didactique, une épistémologie des sciences de gestion permet de sortir de l'ornière des évidences et des prescriptions qui vont avec. Dans les cursus de base de l'enseignement de gestion, qu'il s'agisse de l'enseignement secondaire ou de l'enseignement supérieur, la dimension prescriptive, au nom d'une utilité discutable, risque autrement de conduire au règne du « y a qu'à, faut qu'on » ou au règne d'une vision techniciste construite sur la base de recettes toutes faites, non discutées car considérées comme étant non discutables. On échappe difficilement aux démarches univoques qui continuent à dominer le champ : le fonctionnalisme en organisation, le volontarisme managérial, la séquence rigide diagnostic/solution... Seule une véritable réflexion épistémologique en sciences de gestion permet à l'enseignement d'échapper aux solutions toutes faites. ●

#### Publications récentes



► *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2013 (en collaboration avec Alain-Charles Martinet).

*Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Paris, Economica, 2<sup>e</sup> éd., 2011 (en collaboration avec Michel Ferrary).

*Imaginaires, savoirs, connaissance*, actes de colloque, Éditions du Cnam – Pays de Loire, 2012 (en collaboration avec Georges Bertin)

*Le Développement professionnel des cadres : apprentissage et gestion des connaissances*, Chasseneuil-du-Poitou, CNDP/Esen, 2012.

*Contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> éd., 2013 (en collaboration avec Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric et avec la participation d'Andreu Solé).