

## QU'EST-CE QU'UNE PROBLÉMATIQUE EN SCIENCE DE GESTION ET COMMENT L'ENSEIGNER ?

Marc Nikitin

Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit »

2006/3 Tome 12 | pages 87 à 100

ISSN 1262-2788

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2006-3-page-87.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association Francophone de Comptabilité.

© Association Francophone de Comptabilité. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ?

Marc NIKITIN

## Résumé

Le terme de problématique connaît un grand nombre d'acceptions différentes et cet article propose de clarifier les contours de ce concept. Nous tentons d'abord une définition des problématiques de gestion (dilemmes récurrents auxquels sont confrontés les managers) pour ensuite illustrer notre propos de quelques exemples. Dans une seconde partie, nous examinons les conséquences d'une telle définition sur celle de la science de gestion, à deux niveaux : sur celui des préoccupations pédagogiques d'abord, sur celui des préoccupations épistémologiques ensuite.

**MOTS CLÉS.** — PROBLÉMATIQUES, PÉDAGOGIE, ÉPISTÉMOLOGIE

## Abstract: What are management problems and how should we teach them?

*Most French researchers, when they present their subject matter, talk about their « problematic », and use that term with many different meanings. We try here to clarify what are management problems. We first try a definition (recurring dilemma for managers) and then present several examples. In a second part, we examine the consequences of such a definition of management problems on that of management science. On two levels: pedagogical and epistemological.*

**KEYWORDS.** — MANAGEMENT PROBLEMS, PEDAGOGY, EPISTEMOLOGY.

## Correspondance :

Marc Nikitin  
IAE  
Université d'Orléans  
BP 6739  
45067 Orléans Cedex 2  
Courriel : marc.nikitin@univ-orleans.fr

**Remerciements :** Il peut sembler présomptueux que l'auteur de cet article parle de philosophie, alors que, comme la quasi-totalité de ses collègues, il n'est au mieux dans ce domaine qu'un amateur (« qui aime ») ou un dilettante (« qui se délecte »). J'ai donc abondamment cité des sources « autorisées ». De plus, si des philosophes voulaient accorder quelque attention à la science de gestion, je m'effacerais bien volontiers. Par ailleurs, je tiens à remercier les membres du Laboratoire Orléanais de Gestion qui m'ont aidé à améliorer les premières versions de cet article. Je me sens également débiteur envers Henri Zimnovitch et Jean-Luc Moriceau, pour leurs commentaires particulièrement pénétrants. Enfin, ma gratitude va aux deux réviseurs anonymes, dont les remarques et suggestions m'ont été particulièrement utiles.

Dans les propos ou les écrits des chercheurs en science de gestion, on trouve des acceptions très variées du terme *problématique*: ce dernier est parfois utilisé comme synonyme de « *thème d'étude* », dans certains cas il s'agit de la « *question de recherche* ». Le plus souvent, il n'est qu'un synonyme mélioratif de « *problème* », comme si ce dernier terme était usé et devait céder la place à un autre, plus jeune et surtout d'apparence plus scientifique<sup>1</sup>. Il nous a donc paru indispensable de clarifier les contours de ce concept. Dans un premier temps, nous nous sommes tourné vers les autres sciences sociales, plus anciennement et plus solidement établies sur le plan scientifique. La consultation de quelques sites Internet à vocation pédagogique permet de trouver des définitions<sup>2</sup> et le terme y est le plus souvent présenté comme synonyme de *question de recherche*. La problématique est « *l'art de poser les bonnes questions* » ; c'est aussi, selon Michel Béaud (1999) « *l'ensemble construit autour de la question principale* ». Mais chaque question ne constitue pas une problématique ; on nous précise alors que la question doit être pertinente. « Et qu'est-ce qu'une question pertinente ? » demandera l'ingénu. « C'est une question qui pose problème » lui répondra-t-on ! A-t-on vraiment avancé ?

Cet effort de définition nous a également semblé utile pour deux raisons supplémentaires. Une raison pédagogique d'abord : la problématique est généralement présentée en introduction d'un propos pour permettre à l'auteur d'éclairer le lecteur sur ses intentions ; sa place dans le dispositif d'explication est donc essentielle. Une raison plus épistémologique ensuite, car certains auteurs ont donné de la<sup>3</sup> science de gestion une définition qui renvoie à celle de *problématique*. En effet, selon David, Hatchuel & Laufer (2000, p.2) : « *La gestion se définit comme une classe de problématiques constitutives de toute action collective: la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription...* » (nous soulignons). La gestion comme science n'est donc définie ni par son objet ni par ses méthodes, qu'elle peut partager avec d'autres disciplines scientifiques (sociologie, économie et autres sciences sociales), mais par ses problématiques<sup>4</sup>. De cette vision, que nous faisons nôtre, il résulte que les définitions de *problématique* et *Science(s) de Gestion* vont de pair<sup>5</sup>. C'est la raison du plan adopté ci-après.

Définir ce qu'est la science de gestion, c'est aussi affirmer et délimiter le territoire des gestionnaires. Ceci est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les autres disciplines ne semblent pas vraiment enclines à nous reconnaître ou même à mentionner notre existence comme discipline scientifique à part entière<sup>6</sup>.

Enfin une autre réflexion, menée à propos des innovations managériales (Bouquin et Nikitin 2003), nous a amené à l'hypothèse selon laquelle la quasi-totalité des problématiques de gestion étaient anciennes et récurrentes. Il y aurait donc des problématiques spécifiques à la seule science de gestion, qui la définiraient même, et dont certaines traverseraient les siècles. C'est ce que nous allons tenter d'argumenter. Pour ce faire, nous diviserons notre propos en deux parties : dans la première nous tenterons de définir ce que sont les problématiques, et plus précisément en gestion ; définition en compréhension d'abord, puis en l'illustrant à l'aide d'exemples ensuite. Dans la seconde partie, nous examinerons les conséquences de la définition des problématiques de gestion sur la définition de la science de gestion. Conséquences sur le plan pédagogique d'abord, sur le plan épistémologique ensuite.

# 1. De la définition des problématiques...

Pour saisir les sens de *problème* et *problématique*, nous nous sommes bien sûr adressé aux dictionnaires classiques, puis historiques et étymologiques. Nous sommes ensuite allé chercher quelques clés chez les philosophes. Cependant, l'expression « problématiques des sciences de gestion »<sup>7</sup> ne figurant, à notre connaissance, dans aucun dictionnaire, nous avons également pris le parti de l'illustrer par des exemples.

## 1.1. En compréhension

Les dictionnaires Larousse récents confirment que les problématiques sont propres à chaque science et les définitions que donne cet ouvrage montrent une relative stabilité : « *Ensemble des questions qu'une science où une philosophie peut valablement poser en fonction de ses moyens, de son objet d'étude et de ses points de vue* » en 1979 et « *Ensemble des questions qu'une science où une philosophie se pose relativement à un domaine particulier* »<sup>8</sup> en 1998. Le dictionnaire Robert de 1979 voit pour sa part deux sens distincts : « *art, science de poser les problèmes* » et « *ensemble de problèmes dont les éléments sont liés* », cohérent en cela avec le Robert historique (Cf plus bas).

Mais en tant que nom, *problématique* est d'usage relativement récent : le Robert historique fait remonter la première occurrence dans un dictionnaire à 1951, alors qu'il est toujours absent du petit Larousse de 1957. L'adjectif, en revanche est d'usage beaucoup plus ancien. En 1906 Larousse le définissait par trois synonymes : *douteux, équivoque, suspect*. Et le sens n'a pas évolué depuis, puisque le Larousse de 1979 utilise également trois synonymes : « *dont le résultat est douteux, incertain, hasardeux* », déjà présents dans l'édition de 1937.

Le divorce apparent des sens du nom et de l'adjectif a de quoi intriguer et le dictionnaire Robert historique de la langue française nous en dit un peu plus sur leur évolution : « *Adj. et n.f. d'abord écrit problematique (1490), est emprunté au bas latin problematicus "constituant un problème auquel on ne peut apporter de solution", emprunté au dérivé grec problēmatikos. Le mot a repris le sens latin de "difficile à résoudre", "douteux", passant dans l'usage général à propos d'une chose qui n'est pas certaine, dont l'existence, la vérité est douteuse (av. 1679). Par extension, il s'applique à ce qui est suspect, équivoque, mystérieux (1798), à ce qui a un caractère hypothétique, énigmatique (1852). Plus tard, sous l'influence de l'allemand Problematik et dans un usage didactique, la problématique n.f. (1951) désigne la technique qui consiste à bien poser un problème ou un ensemble cohérent de problèmes et, par métonymie, l'ensemble des problèmes se posant sur un sujet déterminé* ».

L'étymologie nous éclaire un peu et nous apprend que problème, du grec *problema*, est ce qui est « jeté devant »<sup>9</sup>. C'est « *l'obstacle qui menace de nous faire trébucher. Au mieux il attire le regard, il nous oblige à ralentir notre pas, à faire un effort que ce soit pour le contourner ou l'enjamber. Au pire il nous interrompt carrément* » (Brenifier 2001).

Si aujourd'hui on assimile la problématique à la question de recherche, Kant définissait le caractère problématique « *comme celui de l'hypothèse, en opposition à deux autres termes, l'assertorique : ce qui est simplement affirmé, et à l'apodictique, ce qui est prouvé. Entre deux certitudes, l'acte de foi et la démonstration, va se glisser ce qui est incertain, incertitude qui capture l'essence du concept de problématique* » (Brenifier 2001). Aristote exprimait aussi ce même caractère d'incertitude<sup>10</sup> « *Il ne faut pas, du reste,*

*examiner toute thèse, ni tout problème : c'est seulement au cas où la difficulté est proposée par des gens en quête d'arguments, et non pas quand c'est un châtiment qu'elle requiert, ou quand il suffit d'ouvrir les yeux. Ceux qui, par exemple, se posent la question de savoir s'il faut ou non honorer les dieux ou aimer ses parents, n'ont besoin que d'une bonne correction, et ceux qui se demandent si la neige est blanche ou non n'ont qu'à regarder. La discussion ne doit donc porter ni sur les choses dont la démonstration est toute proche, ni sur celles dont elle est par trop éloignée : dans le premier cas, il n'y a pas de difficulté du tout, et, dans le second, les difficultés sont trop grandes pour un simple exercice».*

Dans le même texte<sup>11</sup>, on trouve une autre expression de l'incertitude : « *Sont encore des problèmes les questions au sujet desquelles il existe des raisonnements contraires (la difficulté étant alors de savoir si les choses sont ainsi ou non ainsi, du fait qu'on peut produire des arguments convaincants dans les deux sens),...* », ce que confirme Hans-Georg Gadamer (1996, 400) : « *Chez Aristote, le mot problema désigne les questions qui se présentent comme des alternatives en suspens, parce que les arguments de toute sorte plaident en faveur d'une possibilité comme de l'autre, et que nous ne croyons pas être en mesure de trancher en invoquant des raisons décisives, parce qu'il s'agit de questions trop vastes. Les problèmes ne sont donc pas de véritables questions, des questions qui se posent, en recevant ainsi de la genèse de leur sens le modèle de leur solution ; ce sont des alternatives au niveau de l'opinion, des alternatives que l'on ne peut que laisser en l'état et qui ne peuvent donc être traitées que dialectiquement. ...Le concept même de problème veut qu'il ne puisse pas être tranché en toute clarté par recours à des raisons».*

Prenons l'exemple d'un problème de gestion : « *Quelle latitude faut-il laisser aux salariés d'un même service ?* » La question se pose effectivement à l'immense majorité des managers et la réponse est véritablement problématique. L'autonomie est source de responsabilisation et vecteur de performance dans certaines situations, alors qu'à l'inverse une discipline rigoureuse dans l'accomplissement de procédures préétablies peut également permettre de réaliser les meilleures performances possibles. Cette problématique se répète inlassablement au cours des siècles, comme nous le verrons plus bas.

Nous pourrions alors proposer de définir une problématique de gestion comme un dilemme récurrent que se posent les managers. Une telle définition permettrait en outre de réconcilier les sens de l'adjectif et du nom puisque selon elle une problématique, ce serait une question problématique. Chaque résolution de ce dilemme est donc problématique, car elle est liée à un contexte singulier et donc instable ; elle est également suspecte, parce que le moindre changement de l'environnement peut la rendre inadéquate. Il pourrait également y avoir, dans une telle définition, la manière d'éclairer sous un autre angle ce que Jacques Girin (1990) appelait une situation de gestion : une telle situation ne peut être que problématique, sinon elle peut être ramenée à un simple problème technique disposant d'une solution indépendante du contexte.

Voyons maintenant quelques exemples de ces dilemmes.

## 1.2. À l'aide d'exemples

Nous prendrons notre premier exemple dans le domaine apparenté autant à la gestion des ressources humaines qu'au contrôle : « *Faut-il laisser le personnel s'organiser ou bien convient-il de lui imposer une discipline rigoureuse ?* » De nombreux manuels laissent entendre que l'histoire de la gestion a un sens et que l'évolution du travail à la chaîne vers l'enrichissement des tâches est inéluctable et régulière. Une telle vision des choses relève de la construction d'une légende et ne résiste pas à l'analyse des pratiques : certaines entreprises promouvaient l'enrichissement des tâches avant Taylor

et le travail à la chaîne perdure de façon significative aujourd'hui. L'exemple des ateliers autonomes, développés aussi bien en 1866 aux Cristalleries de Baccarat (citation ci-dessous) qu'en 1947 chez Bat'a (Tchécoslovaquie) et en 1970 chez Volvo (Suède) montre au contraire qu'il s'agit d'une problématique ancienne et récurrente. Pour illustrer notre propos, laissons la parole à l'Abbé Jules-Théodose Loyson, écrivant en 1866 :

*(D'ordinaire), « Chaque ouvrier travaille pour soi, il a la seule responsabilité de son application et de son habileté. Ici, il n'en est pas de même. Les verriers, tout comme les tailleurs, les décorateurs, sont groupés en compagnies de 5 à 12 hommes, selon la nature de leur occupation. Chaque compagnie est dirigée par un ouvrier chef qui est responsable de son personnel et de la bonne exécution du travail. Le salaire est toujours réglé à la pièce d'après des tarifs connus de tous. Chaque jour on relève le travail des compagnies et on en tient état sur autant de registres qu'il y a de compagnies. Ces registres sont constamment à la disposition de tous les ouvriers. Le gain total du mois donne son chiffre par une simple addition. On en déduit diverses charges, puis on paye à chacun le salaire afférent à son grade, et l'excédent qui forme ce que l'on appelle la gratification est partagé suivant une proportion déterminée entre les ouvriers de la compagnie.*

*Il résulte de cette organisation qu'il n'y a à proprement parler ni contremaîtres ni chefs d'atelier. Il n'y a que des employés distribuant le travail et les pièces fabriquées, et des compagnies dont chacune constitue un tout indépendamment des voisines. Non seulement l'émulation se produit naturellement entre ces petites communautés, mais chaque membre de la compagnie est personnellement intéressé à son succès. Si le chef devient incapable ou indigne, ses hommes le font rentrer dans le devoir ou se plaignent de cette association préjudiciable ...*

*Cette communauté d'intérêt et ce contrôle réciproque rendent les ouvriers plus attentifs à leur responsabilité personnelle et leur révèlent les devoirs et les droits d'une responsabilité plus haute, la responsabilité solidaire ...»*

A l'inverse, on peut lire en 2003, sous la plume d'Alain Lebaube<sup>12</sup>, qu'un nouveau taylorisme est né : selon ce journaliste, le monde des Temps modernes de Charlie Chaplin est loin d'être révolu et l'esprit de Taylor souffle toujours dans un grand nombre d'entreprises, ravivé par les « *effets des logiques de la qualité totale, du zéro stock et du flux tendu* ». Après avoir rappelé que le taylorisme survivait, « *dans sa définition ancienne, au cœur d'usines qui n'ont pratiquement pas changé, parfois, depuis les débuts de la Révolution Industrielle* », A. Lebaube explique que le taylorisme s'est adapté et qu'il se niche toujours sous des organisations du travail plus modernes et y compris dans des secteurs technologiquement avancés. Et de citer les exemples des caissières de super et hypermarchés, des personnels des centres d'appels ou des serveurs de la restauration rapide. « *Car un nouveau taylorisme est né qui vient, précisément, contrebalancer cette autre tendance selon laquelle les salariés devraient, dans leur travail, être polyvalents, plus autonomes et responsables, voire davantage à l'écoute des clients* ». Dans la même page, Jean-Pierre Durand<sup>13</sup> explique que le travail « taylorisé » a largement progressé dans les trente dernières années. Ce dilemme, cette problématique « auto-organisation vs discipline » demeure et les solutions doivent toujours être réinventées en fonction de contextes qui évoluent sous l'effet de nouvelles technologies et de nouvelles organisations.

D'autres dilemmes pourraient être évoqués, y compris dans des domaines comme ceux de la comptabilité et de l'audit : doit-on évaluer les biens à leur valeur de marché ou bien à une valeur de convention ? Problématique d'actualité, avec les débats autour de la Fair value, mais problématique ancienne<sup>14</sup>,

comme l'a montré Jacques Richard (2005). Toutes les questions liées à l'évaluation des biens sont d'ailleurs problématiques et anciennes, comme par exemple celles qui concernent l'évaluation des entreprises: doit-on fonder cette évaluation sur la valeur vénale ou sur les bénéfices futurs? En 1829, lorsque l'on discutait d'une éventuelle fusion entre Saint-Gobain et St-Quirin, on savait déjà l'intérêt qu'il y avait à évaluer les bénéfices futurs des deux entreprises pour fixer le rapport d'échange: « *Il me semble qu'en cette affaire (le projet de fusion), tout pourrait se réduire de part et d'autre à constater ce que coûte un pied carré de glace. Tout se fonde dans ce calcul, tout se résout à cette simple expression. On y retrouve les effets de l'industrie chimique, mécanique, physique, les avantages de localité, les avantages d'activité, d'ordre, de personnel, enfin le produit de toutes les ressources, de tous les moyens économiques en tous genres, notamment d'un moindre capital produisant moins ou plus; de ce coût, ou revient, combiné avec le nombre de pieds carrés produits, et avec le prix de réalisation effective au moyen de la vente, ce qui comprend évidemment comme élément la qualité ou le degré de perfection des produits, résultera l'évaluation de la valeur intrinsèque de chaque établissement, c'est-à-dire de son apport dans l'union.* »<sup>15</sup>.

On pourra également être confronté, dans le management des équipes, au dilemme suivant: « Vaut-il mieux favoriser l'esprit d'équipe ou bien la compétition entre les membres du groupe? ». Dans le domaine du management public, chaque décision d'investissement dépend de la propension du décideur de privilégier la logique politique ou la rationalité managériale (Pellegrin 2005). Dans le domaine du calcul des coûts également on peut trouver des problématiques qui manifestement se répètent: la répartition des frais généraux pose problème aux managers depuis que les frais généraux ont pris de l'importance, c'est-à-dire environ deux siècles. Toute solution est incertaine et son éventuelle réussite tient plus au contexte particulier dans lequel elle est née qu'à sa valeur intrinsèque. Dans chacun des exemples évoqués ci-dessus on retrouve des « *Questions au sujet desquelles il existe des raisonnements contraires* »<sup>16</sup> et s'ils ont plutôt été choisis dans les domaines de la comptabilité, de la finance, du contrôle de gestion et de l'audit, il ne nous paraît pas insensé de faire l'hypothèse que d'autres exemples pourraient aisément être trouvés dans les champs des autres techniques de gestion. A titre d'exemple, Marie-Louise Héliers-Hassid (2000), mettant en regard le roman « Au bonheur des dames » d'E. Zola et les pratiques commerciales actuelles, remarque « *la pérennité de certains ressorts du commerce* », la « *réactivation de préoccupations plus anciennes* » ou encore l'existence, dans le commerce, de « *fondamentaux qui perdurent à travers le temps* ».

## 2. ...à celle de la science de gestion

La définition que nous avons adoptée n'est bien sûr pas sans conséquence sur la nature de la science de gestion. Si toutes nos problématiques sont des dilemmes récurrents sans solution définitive, alors quelles connaissances pouvons-nous produire (préoccupations épistémologiques) et comment pouvons-nous les enseigner? (préoccupations pédagogiques). Nous aborderons ces deux questions dans l'ordre inverse, car les préoccupations pédagogiques sont à l'évidence primordiales<sup>17</sup>.

### 2.1. Des préoccupations pédagogiques...

Si la science de gestion est constituée d'un ensemble de problématiques, jamais résolues définitivement, alors se pose la question de son enseignement. L'apprentissage des techniques est indispen-

sable mais n'épuise pas le sujet, puisque ces techniques sont comme les instruments et le solfège de l'apprenti musicien : la connaissance des deux ne fait pas de lui un virtuose, ni même un musicien. L'apprenti manager doit donc se mettre en situation, s'entraîner pour acquérir une pseudo expérience, grâce à des études de cas ne comportant pas de solution unique et toute faite. On constate en outre que la réflexion sur ce qu'est une problématique s'accompagne souvent d'une réflexion sur l'intérêt des études de cas pour l'enseignement de la gestion (Moriceau 2002 & 2003). L'idée d'utiliser des cas pour élucider des problématiques n'est d'ailleurs pas nouvelle ; elle remonte au moins à l'entre deux guerres quand Harvard s'était emparée de cette méthode. Cette prestigieuse institution fut ensuite imitée par la quasi-totalité des établissements où l'on enseigne le management<sup>18</sup>.

On peut définir l'étude de cas comme un problème, posé dans des circonstances singulières, mais qui est emblématique d'un ensemble d'autres situations. La résolution du cas, au travers d'une discussion, doit permettre d'augmenter l'expérience des étudiants. C'est une sorte de simulateur d'expérience. Tout le monde sait pertinemment que le même cas ne se reproduira jamais à l'identique, mais chacun sait intuitivement qu'il pourra se trouver dans des situations similaires *mutatis mutandis*<sup>19</sup>. C'est donc le caractère problématique des situations de gestion qui impose l'étude de cas comme méthode pédagogique privilégiée<sup>20</sup>. « *L'étude de cas est un objet d'étude qui cherche à rendre compte de la complexité du réel, qui s'inscrit dans une analyse systémique, dont le sujet est problématisé, qui est prioritairement un problème spatial et met en jeu des conflits d'acteurs* »<sup>21</sup>. La répétition d'une problématique, au travers d'études de cas dans lesquelles les acteurs et les contextes sont à chaque fois différents, nous permet d'accéder à une meilleure connaissance de cette problématique, seule à même de nous aider lorsque nous y sommes confrontés dans une situation forcément inédite<sup>22</sup>. L'enseignement de la science de gestion ne peut cependant se contenter d'empiler des études de cas, sauf à courir le risque de ne faire progresser les étudiants que très lentement. Chaque situation problématique, chaque cas, renvoie à des théories dont il convient de présenter l'exposé, à l'occasion d'un cours ad hoc, ou bien à l'occasion de la discussion des cas.

Après avoir envisagé comment enseigner la science de gestion, d'autres se sont posés la question « à qui l'enseigner ? ». Henry Mintzberg (1989, 127) pense que le management ne peut être enseigné à ceux qui n'ont pas d'expérience professionnelle : « *C'est ainsi que j'en suis venu à croire que l'enseignement de la gestion ne devrait être dispensé qu'à ceux qui ont une substantielle expérience organisationnelle, associée à une capacité prouvée de leadership et à l'intelligence nécessaire* ». Cette position bien connue, de la part de celui qui passe pour un iconoclaste, peut cependant s'apparenter à celle exprimée par Aristote, dans un contexte différent, il est vrai : Aristote distinguait les sciences théorétiques<sup>23</sup> des sciences pratiques (les sciences de l'action humaines). Au sujet des ces dernières<sup>24</sup>, il note que « *les jeunes gens ne sont pas les auditeurs adéquats pour les leçons d'éthique, parce qu'ils manquent de l'expérience qui seule peut rendre ces leçons profitables* » (Crubellier et Pellegrin 2002, 152). Aristote, parlant de la politique énonçait la phrase suivante, que nous sommes partisans d'étendre à la gestion : « *C'est pourquoi, s'agissant de la politique, on n'est pas un auditeur approprié lorsqu'on est jeune. Car a) on n'a pas l'expérience des actions que suppose l'existence, alors que les arguments sont tirés d'elles et porte sur elles ; b) de plus, enclin par ailleurs à suivre ses affections, on va écouter en vain et sans profit, dès lors que la fin n'est pas connaissance, mais action.* »<sup>25</sup> On ne peut qu'être frappé par la convergence de ces deux remarques : les sciences de l'action (le management dont parle Mintzberg comme l'éthique, la politique et l'économie d'Aristote) ne peuvent être enseignées qu'à des gens disposant déjà d'une expérience pratique, parce que seule cette expérience leur permet de profiter des leçons qu'ils reçoivent. Chacun



d'entre nous a pu ressentir cette part de vérité en comparant l'administration du même cas avec un public d'étudiants en formation initiale d'une part, et avec un public de « praticiens » d'autre part. L'exigence que les étudiants accomplissent des stages, le recours à des enseignants disposant d'une expérience professionnelle procèdent de la même posture pédagogique.

L'exercice, avec sa solution unique, s'oppose à l'étude de cas dont la solution est inventée à chaque fois comme une solution possible, par l'interaction d'un formateur et des étudiants, que seule la plus ou moins grande expérience sépare. L'aptitude à la résolution des exercices et l'aptitude à traiter des études de cas ne correspondent d'ailleurs pas forcément aux mêmes compétences ni aux mêmes qualifications. Face à une étude de cas, il convient de bien poser le problème et découvrir la problématique qui se cache dans le cas. S'il l'on constate que les différents groupes confrontés à la même étude de cas proposent des solutions qui se ressemblent, on constate qu'elles peuvent également différer, en fonction du contexte et du groupe qui traite le cas. On peut d'ailleurs traiter un cas élaboré vingt ans plus tôt et en tirer des leçons tout à fait profitables, parce que la même problématique est toujours à l'œuvre. Il est cependant peu probable que le traitement du cas se passe de la même façon. Contrairement aux exercices et à leurs solutions uniques, *« les problématiques insistent, elles persistent malgré les vagues de solutions apportées »* (Moriceau 2002, 3).

L'étude de cas s'intéresse à des événements individualisés dont aucun ne fait pour elle double emploi, mais ce n'est pas leur individualité elle-même qui intéresse le formateur et le chercheur : il cherche à les comprendre, c'est-à-dire à retrouver dans ces événements une sorte de généralité ou plus précisément de spécificité<sup>26</sup>. La mise en place d'ateliers autonomes à Baccarat, chez Bat'a ou chez Volvo sont trois événements singuliers qui renvoient aux situations particulières de trois entreprises dans trois pays différents à des époques différentes. Mais ils ont tous les trois la spécificité d'une démarche visant à favoriser une certaine forme d'auto organisation des salariés. En disant cela, nous passons de la singularité individuelle à la spécificité<sup>27</sup>, c'est-à-dire au cas « intelligible ».

## 2.2. ...aux préoccupations épistémologiques

Si nous admettons, avec David, Hatchuel et Laufer (2000) que *« la gestion se définit comme une classe de problématiques »*, et si nous retenons la définition donnée plus haut du terme *problématique*, alors il nous faut essayer d'en tirer quelques conclusions sur le plan épistémologique. Après avoir proposé une distinction entre les techniques de gestion d'une part et la science de gestion d'autre part, nous nous interrogerons sur la pérennité des problématiques de gestion et sur le rattachement de la science de gestion aux sciences pratiques telles que les qualifiait Aristote.

Progressivement, au cours des siècles passés, ce que l'on appelle aujourd'hui la gestion a eu des périmètres et des statuts épistémologiques différents : la « science des affaires », du temps de Monseigneur Colbert (Nikitin 2002, pp.22-26) se composait de connaissances en droit, comptabilité et arithmétique et n'était pas considérée autrement que comme un certain savoir faire tiré de l'expérience. Mathieu de La Porte (1704, p. iij) nous explique en quoi consiste la science des négociants :

*« La Science des Négocians consiste en deux points. 1° A connoître toutes les qualitez et toutes les circonstances des choses dont ils font commerce. 2°. A sçavoir faire les écritures nécessaires pour conduire ce commerce dans un ordre exact, qui en donne une parfaite connoissance en tout tems. »*

*La connoissance renfermée dans le premier point, s'acquiert plus par l'usage qu'on en fait chez les Négocians, que par les préceptes que l'on en pourroit donner.*

*La Science du second point ou des écritures qui se pratiquent dans les comptoirs des négocians, se peut réduire à des principes, ou règles certaines; et c'est ce que je me propose de faire dans cet ouvrage.»*

Mathieu de La Porte exprime ici une idée que l'Université applique depuis qu'elle envoie des étudiants en stage : une partie des savoirs de gestion *s'acquiert plus par l'usage qu'on en fait* (par la pratique) que *par les préceptes que l'on en pourroit donner* (les cours). Il s'agit de l'expérience, c'est-à-dire du savoir faire face à des situations inédites. Compte tenu de cela, le projet de la science de gestion serait donc de recenser<sup>28</sup> et d'explicitier les problématiques auxquelles les managers sont confrontés et face auxquelles leur seul véritable bagage n'était, jusqu'à une période récente, que leur expérience et leur esprit de finesse<sup>29</sup>. Même si l'on gère des entreprises depuis très longtemps et souvent très bien, ce projet n'a vu le jour que dans les vingt ou trente dernières années<sup>30</sup>, c'est-à-dire depuis que l'on a renoncé à découvrir d'hypothétiques lois de la gestion<sup>31</sup>.

Contrairement à ce que peuvent laisser croire les créateurs de certains modèles mathématiques, le temps n'est pas une variable comme les autres et en gestion, on ne peut raisonner *toutes choses égales par ailleurs*. Si la gestion est une science, alors ce ne peut être qu'une science *historique*<sup>32</sup>, c'est-à-dire une science ne pouvant établir de lois universelles et permanentes, comme nous la justement rappelé la théorie de la contingence. Ceux qui seraient tentés de douter de cela peuvent s'adonner à un test simple : qu'ils tentent d'énoncer une seule de ces lois de la gestion. Si les régularités que l'on peut observer ne durent jamais bien longtemps, on peut en revanche considérer que les managers se retrouvent inlassablement confronté à des dilemmes récurrents : depuis que les organisations existent et que des hommes sont en charge de leur gestion, il a fallu arbitrer entre la prudence et le risque, entre les contraintes de la production et celles du marché, entre la satisfaction des intérêts particuliers et de l'intérêt général, etc. Cette tension entre deux pôles extrêmes oblige à trancher dans chaque situation singulière et trouver une solution particulière. Les hommes d'affaires du Moyen-Âge, tels que les décrit Jean Favier (1987, 291 et s.) étaient déjà confrontés à ce genre d'arbitrage et devaient choisir le niveau de risque en mêlant différents type d'opérations.

Longtemps l'historicité de la gestion a pu être niée par tous ceux qui voulaient en faire une science sur le modèle de la physique. Paul-Antoine Miquel (1991, 20)<sup>33</sup> avait même remarqué la répétition du même phénomène à l'occasion de l'émergence de nouvelles sciences : « *La caractéristique première de toutes les sciences humaines tient à ce que leur objet est toujours englobé par celui de l'étude historique. ... Leur caractéristique seconde, c'est qu'elles se forment le plus souvent en refoulant cette présupposition* ».

Cette historicité concernerait donc l'ensemble des sciences humaines, celles qu'Aristote appelait les sciences pratiques. « *Pour caractériser la spéculation scientifique s'appliquant aux choses humaines, Aristote a inventé la notion de science pratique, c'est-à-dire de science qui concerne l'action (praxis), par quoi il faut entendre l'action humaine libre* » (Crubellier et Pellegrin 2002, 153). Pour le fondateur du Lycée, ces sciences pratiques englobaient l'éthique et la politique, auxquelles il ajoutait parfois l'économie<sup>34</sup>, science de l'administration domestique. Deux millénaires et demi plus tard, il convient bien sûr d'être prudent tant le piège de l'anachronisme menace chacun de nos pas. Il est néanmoins indubitable que la gestion est une science de l'action d'une part, assimilable dans un certain nombre de ses problématiques à l'administration<sup>35</sup> domestique d'autre part. Les sciences pratiques possédaient des caractéristiques que l'on peut retrouver dans la gestion : leur objet est affecté d'une part irréductible de contin-

gence, leur but n'est pas la seule connaissance, mais le guidage des actions humaines, et leur enseignement ne peut être totalement profitable qu'à des gens possédant une certaine expérience. On comprend alors pourquoi Pellegrin et Crubellier<sup>36</sup> ont pu écrire « *Il n'est pour ainsi dire aucune des disciplines qui se développe sous nos yeux à laquelle on ne finisse par trouver un fondement aristotélicien* ».

Notre conclusion prendra la forme de quatre propositions :

Nous avons proposé une définition du mot *problématique* : « Dilemme récurrent auquel sont confrontés les managers », permettant de réconcilier le sens de l'adjectif et du nom d'une part, et de faire apparaître la permanence des questions que se posent les managers.

Entre ce qui est simplement affirmé (par exemple : « Dieu est amour ») et ce qui est prouvé (le principe d'Archimède) on suppose l'existence d'un champ de connaissances nées de raisonnements rigoureux et d'une démarche scientifique, mais n'ayant pas de caractère universel et permanent. C'est le domaine des hypothèses de Kant, ou des sciences pratiques d'Aristote. On sait par exemple que selon les situations, la cohésion d'une entreprise en crise peut être une bonne ou une mauvaise chose : dans certains cas elle donne la force à une équipe pour surmonter ladite crise, dans d'autres est préférable de laisser sauter des fusibles pour éviter d'entraîner l'ensemble de l'organisation dans le gouffre. C'est la documentation de telles problématiques qui pourrait constituer le corpus de la science de gestion.

Ces savoirs théoriques<sup>37</sup> ne peuvent s'enseigner que par le traitement d'exemples, de cas, dont il convient d'extraire à chaque fois la problématique et de rappeler les théories auxquelles il renvoie. L'enseignant a alors un rôle d'accompagnateur, revenant à un sens ancien du mot pédagogie<sup>38</sup>. C'est en recensant et documentant les grandes problématiques de gestion que nous pourrions développer des savoirs cumulatifs, des repères stables dans le domaine de l'action humaine, par nature en perpétuel renouvellement.

Notre dernière proposition sera donc celle d'un agenda pour les chercheurs, visant à dessiner une carte des savoirs en gestion, sous la forme d'une encyclopédie de ses problématiques. Des encyclopédies de gestion existent déjà, mais avec d'autres découpages des savoirs. Il ne s'agirait finalement que d'un nouvel agencement.

## Notes

1. Selon le dictionnaire Robert Historique, il est arrivé la même mésaventure à *technique*, progressivement remplacé par *technologique*.
2. Trop nombreux pour tous les citer, nous mentionnerons un site proposant cinq définitions permettant de bien cerner le problème (sic !) [http://www.collegeahunt-sic.qc.ca/pagesdept/hist\\_geo/Atelier/Guide/recherche.html](http://www.collegeahunt-sic.qc.ca/pagesdept/hist_geo/Atelier/Guide/recherche.html) et un autre où Oscar Brenifier traite cette question dans l'Agora, Revue internationale de didactique de la philosophie : <http://www.crdp-montpellier.fr/ressources/agora/D014004A.HTML>.
3. Nous nous expliquerons plus bas sur le parti pris d'utiliser le singulier, contrairement au label officiel.
4. Définir une science comme un ensemble de problèmes est en soi problématique, comme nous l'a fort justement fait remarquer Henri Zimnovitch, car on attend d'une science des solutions et des démonstrations plutôt que des questions. À l'inverse, n'admettre comme science que les disciplines produisant des vérités permanentes sur la base d'expériences reproductibles conduit à refuser le titre de science à toutes celles que l'on appelle aujourd'hui sciences humaines et sociales. Le critère de la scientificité d'un énoncé tient il au fait qu'il démontre ou bien qu'il explique ? Nous reviendrons plus loin sur ce dilemme.
5. C'est d'ailleurs un des obstacles majeurs à la pluridisciplinarité. Définir une problématique commune à plusieurs disciplines ressemble parfois à la recherche de la quadrature du cercle. Comme le rappelle le site du Centre National de la Documentation Pédagogique, chaque discipline interroge à sa manière l'objet étudié : <http://savoirscdi.cndp.fr/pedago/problematique/problemdiscipl.pdf>
6. Si le Ministère de l'Éducation Nationale a bien créé une 6<sup>ème</sup> section il y a plus de trente ans, nous sommes encore dans la situation d'une discipline dont l'existence n'est mentionnée par aucune autre. Signalons néanmoins une exception notable à ce silence menaçant : celle d'un historien de renom, Patrick Fridenson, qui a publié en 1993, dans la Revue Française de Gestion, un article particulièrement flatteur pour la science de gestion et ses acquis théoriques (p.72-73). Autre exception, plus récente : un livre injurieux à notre égard, publié par un sociologue (de Gauléjac 2005). Intitulé « La société malade de la gestion », ce livre est particulièrement mal documenté sur ce que nous sommes et ce que nous faisons.
7. Plusieurs auteurs anglo-saxons ont tenté de définir ce qu'était un problème managérial (Agre 1982, Landry 1995, Smith 1989, Smith 1995). Agre (1982), dont la définition est reprise par Smith (1989) considère qu'un problème est « *an undesirable situation that is significant to and may be solvable by some agent, although probably with difficulty* ». La démarche de ces auteurs est toute entière focalisée sur le processus de résolution des problèmes, et reste donc sensiblement éloignée de la nôtre. On trouvera néanmoins une très intéressante typologie des problèmes managériaux dans Smith 1995, p. 690-692.
8. On pourrait interpréter cette définition en pensant qu'il y a UNE problématique par science. Ce qui ferait de problématique un synonyme de science. Nous n'avons pas retenu cette interprétation et considéré qu'il existe nécessairement, dans chaque science, un grand nombre de problématiques. Je tiens à remercier Philippe Paquet (LOG) d'avoir soulevé cette ambiguïté de la définition du Larousse.
9. Le mot est dérivé du grec *proballein*, composé de *pro* « devant » et de *ballein* « jeter » (Robert

- Historique). Signalons que le mot *objet* a exactement la même étymologie, latine cette fois (ce qui est jeté devant).
10. Topiques, Organon V, livre 1,11, 105a. pp.40-41 dans la référence citée en bibliographie.
  11. Topiques, Organon V, livre 1,11, 104b. pp.39 dans la référence citée en bibliographie.
  12. Le Monde Initiatives n°17, Mars 2003, p.1 et p.12
  13. Professeur de sociologie à l'Université d'Evry.
  14. Depuis que la comptabilité financière est normalisée, on a tendance à oublier ce genre d'alternative pour ne retenir que la solution choisie par le législateur.
  15. Archives St-Gobain, AA17 dossier 2 « Procès Verbal historique de la session de la Cie de St-Quirin tenue à Paris du 1<sup>er</sup> juin 1829 au 13 juillet suivant ».
  16. Cf Aristote, cité plus haut.
  17. Dans le sens de « Qui existe depuis l'origine, qui est le plus ancien ».
  18. La mise en œuvre de la méthode des cas a également fait l'objet d'un certain nombre de critiques (Cf par exemple celles de Claude Riveline dans *Garel & Godelier 2004*), mais ces dernières ne remettaient pas en cause la nécessité de conduire l'enseignement à l'aide d'expériences forcément singulières.
  19. *En changeant ce qui doit être changé*, car on ne peut jamais raisonner *toutes choses égales par ailleurs*.
  20. La consultation d'Internet à partir du mot clé « étude de cas » permet de s'apercevoir que de nombreuses disciplines utilisent cet outil pédagogique et réfléchissent à ses vertus et ses limites.
  21. Intervention de Pascal Jacquemond (IA-IPR d'histoire à Grenoble) reproduite dans : <http://www.ac-grenoble.fr/histoire/didactique/general/fig2003/etudecas.htm>. Cette définition s'appliquait aux études de cas en histoire, mais convient également à la gestion. Au cours du même débat, Michel Hagnerelle remarquait « *L'étude de cas est première, c'est l'essentiel du cours, elle introduit la problématique et les notions* ».
  22. Sur ce problème de la répétition, cf Moriceau 2003.
  23. « *Aristote admet d'abord comme sciences théorétiques toutes celles dont les objets ne dépendent pas de l'action humaine* » (Crubellier & Pellegrin 2002, 216)
  24. Dans la citation qui suit, il n'est question que de l'éthique, mais de nombreux passages de *l'Éthique à Nicomaque* montrent que la même affirmation concernait également la politique, et même la médecine et le pilotage (EN II 1104 a10).
  25. *Éthique à Nicomaque*, I, 1095a1-6, ou Aristote (2004b, 51-52)
  26. La phrase qui précède, dont nous assumons seul la responsabilité, paraphrase des propos tenus par Paul Veyne (1971, 47/48) à propos de l'histoire.
  27. Est spécifique ce qui est propre à une espèce, c'est pourquoi ce mot peut signifier aussi bien « général » (ce qui est spécifique se reproduit dans tous les éléments de l'espèce) que « particulier » (ce qui est spécifique ne se retrouve pas dans les autres espèces).
  28. Cf la typologie des problèmes managériaux proposée par Smith (1995, 690-692).
  29. De nombreux exemples montrent que ces deux qualités permettent à des gens incompetents techniquement et même autodidactes de réussir dans les affaires.
  30. En France, l'expression « sciences de gestion » est apparue sous la plume de Pierre Tabatoni en mai ou juin 1969, les maîtrises en sciences de gestion ont été créées en 1970 et le premier concours pour le recrutement de professeurs en sciences de gestion date de 1977. Les débuts d'une réflexion épistémolo-

gique ne datent que du milieu des années 1980.

31. Un des derniers avatars du scientisme est le livre de Peters & Waterman (1982), qui prétendaient avoir découvert les principes de l'excellence. Le tirage très important de cet ouvrage avait de quoi inquiéter et rendait d'autant plus urgent l'avènement d'une science de gestion dont la communauté universitaire se porterait garante. A propos du scientisme en gestion au début du XXème siècle, voir Nikitin (2003).
32. L'expression est de Jean-Pierre Delas (1991, 4-8), parlant de l'économie.
33. Précisons que PA Miquel ne rangeait pas la science de gestion dans les sciences humaines, faute vraisemblablement d'en connaître l'existence.
34. Crubellier et Pellegrin (2002, 151) estiment que « *l'économie, qui s'intéresse à l'administration de la famille, n'est certainement pas d'Aristote lui-même* », mais cela n'a que peu d'importance pour notre propos.
35. Jusqu'à une période très récente (années 1950), *administration* a été utilisé dans le sens que nous donnons aujourd'hui à *gestion*, comme en témoigne les IAE (Instituts d'Administration des Entreprises) qui ont conservé une appellation formée en 1955, à l'occasion de la création des premiers d'entre eux.
36. Op. cit., sur la 4<sup>ème</sup> de couverture.
37. Qu'on les appelle sciences ou non n'a finalement qu'un intérêt relatif et le seul enjeu est celui d'un prestige universitaire que certains pourront trouver bien vain.
38. Le terme grec *Paidagôgos* désignait l'esclave chargé de conduire les enfants à l'école. Au sens figuré, le pédagogue est devenu « celui qui accompagne les enfants sur le chemin de la connaissance ». Selon le dictionnaire Robert historique, ce sens a disparu au XVIII<sup>e</sup> siècle.

## Bibliographie

- AGRE, G.P. « The Concept of Problem », *Educational Studies*, vol. 13, p. 121-142.
- ARISTOTE, (1989), *Les économicques*, Librairie philosophique J. Vrin.
- ARISTOTE, (2004a), *Topiques. Organon V*, Librairie philosophique J. Vrin.
- ARISTOTE, (2004b), *Éthique à Nicomaque*, Editions Flammarion
- BÉAUD Michel, (1999), *L'art de la thèse*, Editions La Découverte.
- BOUQUIN Henri et NIKITIN Marc, (2003), « Editorial », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, n° spécial, mai, p. 3-5.
- BRENIFIER Oscar, (2001), « La problématique », *L'Agora*, n° 9, mars, disponible sur : <http://www.crdp-montpellier.fr/ressources/agora/D014004A.HTML>
- CRUBELLIER Michel et PELLEGRIN Pierre, (2002), *Aristote. Le philosophe et les savoirs*, Editions du Seuil.
- DAVID Albert, HATCHUEL Armand et LAUFER Romain, (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert – FNEGE.
- DELAS Jean-Pierre, (1991), *Économie contemporaine. Faits, concepts, théories*. Ellipses.
- FAVIER Jean, (1987), *De l'or et des épices. Naissance de l'homme d'affaires au Moyen-Âge*, Fayard.
- FRIDENSON Patrick, (1993), « Quand la gestion entre dans l'histoire », *Revue Française de Gestion*, n° 96, nov-déc, p. 69-77.
- GADAMER Hans-Georg, (1996), *Vérité et méthode. Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*, Éditions du seuil.
- GAREL Gilles et GODELIER Eric, *Enseigner le management*, Ed Hermès. Voir particulièrement « Le cas Riveline à l'école des Mines », p. 41-54.
- GAULÉJAC (de) Vincent, (2005), *La société malade de la gestion*, Le Seuil.

- GIRIN Jacques, (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET Alain-Charles, *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- HÉLIÈS-HASSID Marie-Louise, (2000), « *Au bonheur des dames*, ou la leçon de commerce de M. Zola », *Décisions Marketing* n°20, mai-août, p. 35-46.
- LA PORTE, Matthieu (de), (1704), *La science des négociants et des teneurs de livres*, Paris.
- LANDRY Maurice, (1995), « A note on the concept of problems », *Organization studies*, vol. 16, n° 2, p. 315-343.
- LOYSON Jules-Théodose (Abbé), (1866), *Les cristalleries de Baccarat*, Ch. Douniol, Paris. Disponible à la Bibliothèque Municipale de Nancy.
- MAFFRE Philippe, (1990), *Les origines de l'enseignement supérieur commercial en France au XIXème siècle*, Thèse pour le doctorat de troisième cycle en histoire, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- MINTZBERG Henry, (1989), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation.
- MIQUEL Paul-Antoine, (1991), *Épistémologie des sciences humaines*, Nathan.
- MORICEAU Jean-Luc, (2002), « A la recherche de la problématique. Etudier un cas pour résoudre ou pour élucider la problématique ? », *Actes du 23<sup>e</sup> congrès de l'AFC*, Toulouse.
- MORICEAU Jean-Luc, (2003), « La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas », *Sciences de Gestion*, n° 36, p.113-140.
- NIKITIN Marc, (2002), « Avant la modélisation... », in NIKITIN Marc, *Modéliser le fonctionnement des organisations ?*, L'Harmattan.
- NIKITIN Marc, (2003), « De la science des affaires aux sciences de gestion : un siècle de tâtonnements ? », *Gérer & Comprendre* n°74, décembre, p.67-75.
- PELLEGRIN Nicole (2005), *La décision d'investissement des communes en matière de patrimoine culturel tangible : entre logique politique et rationalité managériale*, thèse non publiée, Université d'Orléans.
- RICHARD Jacques, (2005), « Les trois stades du capitalisme comptable français ? », in CAPRON Michel, *Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier*, La découverte.
- SMITH Gerald F., (1989), « Defining managerial problems : a framework for prescriptive theorizing », *Management science*, vol. 35, n°8, p.963-981.
- SMITH Gerald F., (1995), « Classifying Managerial Problems: An Empirical Study of Definitional Content », *Journal of Management Studies*, vol. 32, n° 5, p. 679-706.
- VEYNE Paul, (1971), *Comment on écrit l'histoire ?*, Le Seuil.