

“L’homme est le seul animal qui ne réfléchisse pas, qui n’a pas de mémoire et qui est incorrigible. Le chien, le cheval, se souviennent des leçons, le loup et le renard des pièges qu’on leur a tendus.”

Prince de Ligne

Edito

Lucy Kimbell est une artiste, une designer, et un professeur en école de commerce (SAID business school, Oxford). Elle est intervenue dans la série du séminaire AEGIS consacrée aux services. Dans un texte original, elle aborde la question des relations entre l’art et la vie organisationnelle, sous l’angle des services.

Gérard Koenig est intervenu quant à lui sur l’étude de cas, développant un point de vue également original sur cette méthodologie : la « visée infirmationniste ».

Fayol a-t-il mis les sciences de gestion sur la mauvaise voie ? C’est la question que se pose Karin Holmblad Brunsson (Université d’Uppsala) qui a traduit l’oeuvre de Fayol en suédois.

A partir des erreurs de diagnostic en médecine, un retour est fait sur la question des biais cognitifs dans l’étude de cas (biais des acteurs étudiés et biais du chercheur qui les étudie).

En 2009, Tatjana Globokar nous a quittés. Tatjana avait participé au lancement d’AEGIS et, tout en rappelant ses qualités personnelles uniques, de sensibilité et d’intelligence, dont ceux qui l’ont connue gardent le souvenir avec émotion, nous voulions rendre surtout hommage à ses travaux. Philippe d’Iribarne présente les apports de Tatjana au courant de recherche qui s’intéresse aux questions interculturelles.

Enfin, une hypothèse est formulée quant à l’énigme que représente la dédicace de l’Offrande musicale de Jean-Sébastien Bach.

Hervé DUMEZ

Sommaire

1	Art and design practices as organisational R&D <i>L. Kimbell</i>
7	L’étude de cas à visée infirmationniste <i>G. Koenig</i>
10	Débat <i>C. Curchod</i>
13	Henri Fayol – the man who designed modern management <i>K. Holmblad Brunsson</i>
20	L’erreur de diagnostic dans l’étude de cas : celle des acteurs et celle du chercheur <i>H. Dumez</i>
27	Tatjana Globokar et le management interculturel <i>Ph. D’Iribarne</i>
32	Une hypothèse à propos d’une dédicace <i>H. Dumez</i>
36	Prochain séminaire AEGIS

Art and design practices as organisational R&D

Scene 1 → 2001

I am wondering whether to call a friend and ask her where the questionnaire I gave her is. Over some months I have been handing out this questionnaire to people who know me, friends, colleagues, collaborators, members of my family, ex-lovers, competitors, clients, my former boss. The form, which I created, asks them to consider and estimate what I am worth. It starts with the disclaimer that this exercise is an art project and that completing the questionnaire will, hopefully, not affect our relationship, although I know of course it must. This friend chooses not to fill it in and seems quite angry that I had

(Suite page 2)

(Suite de la page 1)

thought she would do so. Around 70 other people, however, do fill it in and give it back to me. Later the results are assembled, analysed and published in my book, *Audit* (Kimbell, 2002).

Scene 2 → 2007

I'm sitting in the studio of London-based designers live/work, who are one of a small number of specialist consultancies involved in designing services, not products or logos or buildings. I watch as the three designers assemble a representation of what they call the "customer journey" on the wall. They create this in order to bring together what they learned from themselves trialling the service we are studying. This service helps people trying to give up smoking using genetic testing to identify the right level of nicotine replacement therapy, along with face-to-face encounters in a pharmacy and online resources to support the person while they give up. The designers create the representation using print-outs of photographs they took when they visited the pharmacy, print-outs from the website, and sticky notes with their annotations. As they assemble and then critique this customer journey, the designers scale up and down from the detail of one of the service "touchpoints" such as the poster in the pharmacy window, to the value behind the service itself. They seem to be having fun while they do this.

Scene 3 → 2009

I sit at a breakfast meeting organised by PR agency Editorial Intelligence in London, a group of cultural leaders speculate about the future of the cultural sector under the next (presumably Conservative) government. One of the speakers is the person who is likely to be the culture minister in that government, if his party wins, Ed Vaizey MP. Much of the discussion is concerned with how the Labour government has used the arts as an agent of economic policy over the previous 12 years in an attempt to increase social inclusion. In contrast, says the Conservative MP, his party thinks the arts have an intrinsic value. Another speaker is the artistic director of the Institute of Contemporary Arts, writer Ekow Eshun, who says arts organisations and artistic practices are important because they undertake R&D, helping us understand who we are and how we live.

I begin with these three scenes to surface particular moments in my own life as an undisciplined artist who is also a designer who has been an entrepreneur and who is also a researcher, currently masquerading as a social scientist in a management school, where among other things, I teach design and design management on the MBA. This short essay gives me an opportunity to trace my own journey between them and through doing so, raise some questions about the value of art and design practices in relation to organizational life.

During my audit, one of the sections in my questionnaire asked respondents what they would pay me, and for what kind of activities. For one respondent, the answer was an amusing and provocative "You wouldn't do it and I wouldn't ask". Another wanted to pay me pints of beer for emotional advice, and so on. Several thought my value was constituted in my consulting work rather than my art practice, reflecting – perhaps with some justification– the market value manifested in the daily rate I charge as a design and innovation consultant (reasonably high), in comparison with my income from art projects (unreasonably negative). To my mind, the practices involved were not so different, the starting point often being a question that began "What happens if I do this?", driven by curiosity about a particular set of organisational or institutional circumstances that I wanted to enquire into. But the

data I created told me that there was a difference between my art and the design practices, at least as far as they were understood by respondents whom I had enrolled within this enquiry, many of whom knew me through making art and doing design.

In what follows, I explore issues connected with this “finding” from my audit into my own value against a background of recent interest in design within management and organization studies. I then propose ways to understand the value of art and design practices in relation to organisational and institutional contexts as a kind of cultural R&D.

It is 40 years since Simon (1969) published *The Sciences of the Artificial*. In it, he argued for an understanding of management and other professions as a kind of design activity in his oft-quoted claim: “Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones” (Simon, 1996, p. 111). Simon’s view of design was as a search procedure for solving problems. His work has been important in engineering design, but within other design fields in the art-school tradition, Simon’s top-down, rationalistic version of design has been something to struggle against, even if his definition is often a starting point for definitions of design (eg Buchanan, 1992). Further, while it argued for the importance of design, Simon’s account was not able to offer a convincing account of how design activities generate new concepts (Hatchuel, 2001; Hatchuel & Weil, 2009). Nor did it correspond well how many designers went about doing design in practice.

Design and its relation to innovation have become important topics for some management and organisation scholars, who have been revisiting Simon over the past decade. Shaped by their experience of working with architect Frank Gehry during the design of a new building for their business school, Boland and Collopy (2004) gathered researchers and practitioners from fields as diverse as organization studies, composition and software design to try to assess what design might offer management. Distinguishing between what they call a “design attitude” and a “decision attitude”, Boland and Collopy describe the latter as the basis of management practice and education, in which the challenge facing managers is conceived of as choosing between alternative options, instead of the former, which is more suitable when trying to create new ones. For Boland and Collopy, managers need to combine both.

More recently, the term “design thinking” has emerged as the way that several people are exploring what design approaches bring to management and innovation, with three new books recently being published. One, by Roger Martin (2009), dean of the Rotman School of Management, argues that managers should be more like designers to achieve competitive advantage. A second, by Tim Brown (2009) of international design consultancy IDEO, provides accounts that describe both the consultancy’s approach and those of other organisations in which innovations have been developed through a collaborative human-centred, iterative process, involving visualisation and prototyping. A third, by Tom Lockwood (2009), president of the Design Management Institute, is an anthology of accounts of the way design has impacted (positively) on organisations seeking to innovate in through building strong brands and the design of services and customer experiences.

What these books share is a conviction that the ways professional designers, educated in the art school tradition, go about doing things offer an important resource to organisations wanting to innovate. Whether “design thinking”, or some

(Suite page 4)

(Suite de la page 3)

other term, is the right way to describe what goes on within design activities undertaken by professional designers, their clients and collaborators, end users and other stakeholders, and the artefacts, institutions and processes involved, what is becoming clearer is that design practices are an important resource for organisations, and that they are not well understood.

Designers may talk about professions and disciplines, but in comparison to other fields such as engineering, medicine or law, their institutions are weak and the value of what they do remains unclear (Tether, 2009). What designers do has changed over the past four decades as practitioners have extended their remit away from the design of tangible objects such as consumer goods, buildings and album covers to digital communications, brands, interactions and more recently, the design of services. In 2001 a Google search for “service design” returned no results (Downs 2008). There now exists a small and ambitious community of service design professionals mostly working in consultancies, who together with an even smaller number of academics, are concerned with organising and institutionalising their growing field (Service Design Network, 2009). They see their expertise as bringing design approaches, methods and tools to service organisations wanting to improve them or innovate.



Drawing on, and in some cases discovering for themselves, research findings from service marketing and service operations, these designers bring a holistic approach to designing services that draws on adjacent fields such as interaction design (eg Moggridge, 2006) and experience design (eg Bate & Robert, 2007) that is based in the embodied, aesthetic and playful practices taught in many design and art schools. Like other kinds of contemporary design practitioner, they attend to the

Manager t-shirt worn by manager at the Little Chef restaurant at Popham services, England, redesigned by Ab Rogers Design, in a project which involved interior design, branding, communications and uniforms

*Photo credit:
Lucy Kimbell 2009*

imagined or researched experiences of end-users and other stakeholders as a starting point for design. Like the architects studied by Yaneva (2005), service designers' practices involve scaling up and down, attending to the detail of the design of touchpoints (the artefacts and human interactions that make up service encounters) as well as to the orchestration and arrangement of the service as a whole. By attending to the material arrangements of a service such as posters, websites, retail outlets and packaging (Kimbell, 2009; 2008) they foreground the tangibility of services, in contrast to the dominant view of their intangibility. By creating boundary objects (Star & Greisemer, 1989) such as representations of the customer journey, sketches and prototypes that visualise a service and the experience it offers end-users, the designers help multi-functional organisational teams engage with one another and work together from an emic perspective.

Thus far I have focussed on attempts made to understand and explain the value of design-based approaches in organizational life, with a brief description of a new kind of practitioner who brings this to the design of services. But earlier I made the claim that for me, at least, there was not a great distinction between art and design practices although they are institutionally validated, regulated and accounted for in different ways. I see both as a process of enquiry into what matters, concerned with

the disassembly and assembly of socio-material arrangements of things and people over time and space, involving paying particular attention to the visual and the performative, underpinned by a willingness to engage in institutional critique. What these practices do is undertake cultural R&D by

- creating and arranging artefacts into new kinds of assemblage and new sets of relations
- enrolling others in these networks
- attending to the aesthetics of arranging and organising
- opening up enquiries that sometimes do not have a goal other than asking a question such as “What happens if I do this?”
- challenging practitioners and those they work with to tolerate and embrace uncertainty and ambiguity about purpose, process and outcome.

These practices are a resource for organizations, and for research into organizations, in at least two ways.

Firstly, art and design practices are a resource when they undertake research *for* organizations. Designers do research of different kinds during the design process, for example seeking to construct interpretations about the needs, values and practices of end-users and in some cases involve them in co-design. This approach echoes research in management and organization studies (Verganti, 2009; Ravasi & Rindova, 2008), which sees innovative organisations as those involved in creating proposals to a network of interpreters that includes designer and artists in forging new meanings for products and services and creating symbolic value. For Verganti (2009), for example, undertaking R&D about meaning is an important resource for organisations seeking to innovate and what he calls “design-driven innovation” is a way to organise it. Where I would depart from Verganti is his emphasis on creating new meanings for products and services. Instead, I see art and design practices as involved in assembling new sets of relations and new kinds of public. Whether conceived of as relational aesthetics (eg Bourriaud, 2002), or as creating new kinds of public (eg Latour & Weibel, 2005), the emphasis in these practices is on creating relations, not objects, although artefacts may play an important role in assembling them.

Secondly, these practices do research *about* organizations, although not necessarily in ways they want or understand. The second approach is one that is less understood outside of the worlds of contemporary art and design, and is not necessarily easily digested by organisations or researchers. Contemporary artists working in several traditions including visual art, performance and activism explore organising by doing their own version of it, sometimes directly investigating business and management, sometimes more informal arrangements. For example work by Orgacom¹ (Netherlands), Anna Best² (UK), Carey Young³ (UK), The Yes Men⁴ (US) sets up enquiries into current institutional arrangements by assembling new sets of relations, often around key artefacts, although the value of the art is not reducible to a determinate object. Work by some designers such as Dunne and Raby⁵ can also be viewed as undertaking research into what matters in science and technology and how these shape social and organizational arrangements.

Both ways of thinking about art and design practices, as research for or about organizations and organizing, raise questions for those who aim to maintain “art for art’s sake” and want to avoid polluting the arts with the concerns of organizations. But for those who are willing to acknowledge how implicated we all are in organizing and organizations, whether formally constituted and institutionalised or not, these practices in art and design offer a valuable and as yet unexplored resource.

(Suite page 6)

1. <http://www.orgacom.nl/>
2. <http://annabest.info/>
3. <http://www.careyyoung.com/>
4. <http://theyesmen.org/>
5. <http://www.dunneandraby.co.uk/>

(Suite de la page 5)

Contemporary art and design practices are a kind of R&D which enquires into who we are, what matters and how we organize and are organized.

Scene 4 → 2011

I watch the students as they start an exercise during the first term of a new post-graduate course which combines art and design approaches with the social sciences and management. We have set them a brief to investigate the experience of a health service provider by focussing on what end-users hear by creating field recordings of audio in health service organisations. Then we want them to present to us a time-based representation of that experience, which could take the form of a recorded or live performance, or a poem, for example. The students, who come from many different backgrounds including public services, social entrepreneurship and engineering, are learning what constitutes a brief in the design school tradition and how to respond to one. Some of them are struggling. We have said that there is no right answer, and no single way to respond to the brief –presenting a poem is not necessarily better than a piece of music, and vice versa. Some of the students really need pushing out of the seminar room to go and start the exercise. Some want to record video as well, but we insist on just audio. Later, the students come back and present their findings to one another in a group critique, some in the form of live performance, some as video clips with only a soundtrack playing. The students are fascinated how diverse their data and interpretations are, and how powerfully the audio communicates something about the experience of end users, the organisation and the service. They are ready now to begin thinking about what they attend to, and what they ignore, in the ways they think about organisations and organising.

References

- Bate Paul & Robert Glenn (2007) *Bringing user experience to healthcare improvement: The concepts, methods and practices of experience based design*, Oxford, Radcliffe.
- Boland Richard J. & Collopy Fred (2004) “Design matters for management”, In Richard J. Boland, and Fred Collopy (Eds.), *Managing as designing*, Stanford, CA, Stanford University Press, pp. 3-18.
- Bourriaud Nicholas (2002) *Relational aesthetics*, Dijon, Les Presses Du Réel.
- Buchanan Richard (1992) “Wicked problems in design thinking”, *Design Issues*, 8(2), pp. 5-21.
- Downs Chris (2008) Unpublished presentation at Saïd Business School, University of Oxford.
- Brown Tim (2009) *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society: How design thinking can transform organizations and inspire innovation*. Harper Business.
- Hatchuel Armand (2001) Towards design theory and expandable rationality: The unfinished programme of Herbert Simon, *Journal of Management and Governance*, 5 (3-4), pp. 260-273
- Hatchuel Armand & Weil Benoît (2009) C-K design theory: An advanced formulation, *Research in Engineering Design*, 19, pp. 181-192.
- Kimbell Lucy (2002) *Audit*, London, Bookworks.
- Kimbell Lucy (2008) What do service designers do? Video. 7:16 minutes, <http://www.sbs.ox.ac.uk/D4S>
- Kimbell Lucy (2009) “The turn to service design”, In Julier Guy & Moor Liz (eds), *Design and Creativity: Policy, Management and Practice*, Oxford, Berg.

- Latour Bruno & Weibel Peter (2005) *Making things public: Atmospheres of democracy*, Cambridge, MIT Press.
- Lockwood Tom (2009) (ed) *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, New-York, Random House.
- Martin Roger (2009) *Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Press.
- Moggridge Bill (2006) *Designing interactions*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Ravasi Davide & Rindova Violina (2008) "Symbolic Value Creation", In Barry Daved & Hansen Hans (eds), *Handbook of New Approaches in Management to Organization*, London, Sage Publications.
- Service Design Network (2009) <http://www.service-design-network.org/>.
- Simon Herbert A. (1996) *The sciences of the artificial* (3rd ed.), Cambridge, MA, MIT Press.
- Star Susan Leigh & Griesemer James R. (1999) Reprint of Star and Griesemer 1989, Institutional Ecology, 'Translations', and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907 - 1939. reprinted in Mario Biagioli (ed.), *The Science Studies Reader*, New York, Routledge, pp. 505-524.
- Tether Bruce (2009) Unpublished talk at Service Design Network conference, Madeira.
- Verganti Roberto (2009) *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Boston, Harvard Business Press.
- Yaneva Albena (2005) "Scaling up and down: Extraction trials in architectural design", *Social Studies of Science*, 35(6), pp. 867-894 ■

Lucy Kimbell⁶
Saïd Business School

6. www.lucykimbell.com
www.designleadership.blogspot.com
www.twitter.com/lixindex

L'étude de cas à visée infirmationniste¹

L'« étude de cas » est souvent assimilée à une méthode de recherche, alors qu'elle consiste d'abord dans le choix d'un objet doué d'unité matérielle et d'individualité. Selon ce principe, une organisation peut constituer un cas, mais probablement pas son fonctionnement. Une fois définie, l'entité en question peut être étudiée selon des méthodes très diverses, notamment quant au nombre de cas analysés. Selon une définition fréquemment reprise dans les recherches en gestion (Yin, 2003), l'étude de cas consiste en une investigation empirique portant sur un phénomène contemporain (selon cet auteur, la possibilité d'accéder aux acteurs du cas distingue l'étude de cas du travail de l'historien) observé dans un contexte réel (ce qui la distingue de l'expérimentation) au travers de multiples sources. Ce principe de triangulation, comme d'ailleurs le caractère contemporain du cas sont des critères que certains auteurs considèrent aujourd'hui comme trop restrictifs.

Pourquoi réaliser des études de cas ? Ici aussi, plusieurs positions sont défendues. On peut envisager que la finalité réside dans le cas lui-même, dans son intérêt

(Suite page 8)

Le séminaire AEGIS
du 17 septembre 2009
a été l'occasion d'entendre
Gérard Koenig, IRG,
Université Paris-Est

1. L'exposé de Gérard Koenig est fondé sur Koenig Gérard (2009) "Realistic Evaluation and Case Studies. Stretching the Potential", *Evaluation*, Vol 15, n° 1, pp. 9-30.

(Suite de la page 7)

intrinsèque, ou que le cas constitue un instrument permettant d'atteindre un objectif hors du cas lui-même. L'exemple des argonautes de Malinowski (Stake, 1994) relève de la première approche, alors que le désastre de Mann Gulch (Weick, 1993) correspond à la seconde. En gestion, on considère généralement le cas comme un instrument destiné à construire (Eisenhardt, 1989) ou à infirmer une théorie.

L'idée selon laquelle une étude de cas peut infirmer une théorie a beau remonter à Campbell (1975), elle reste controversée. Du moins concède-t-on habituellement que le cas peut infirmer des propositions si elles sont de nature déterministe. On peut défendre une thèse plus ambitieuse : l'étude de cas peut également servir à tester des propositions de nature probabiliste.

Le cas à visée infirmationniste peut surprendre un chercheur en gestion éduqué à penser que la réfutation d'une proposition suppose de mobiliser des échantillons de grande taille, mais ne surprendrait pas un physicien habitué à voir des théories mises à l'épreuve d'une unique expérience². Mais on ne peut justifier l'utilisation du cas à visée infirmationniste en gestion en se prévalant uniquement du rôle que certaines expériences cruciales ont pu avoir dans l'histoire des sciences de la nature. D'autant que cette histoire regorge d'expériences mal menées et d'observations inadéquates ayant abouti à des infirmations ou à des corroborations erronées.

Dans le domaine des sciences sociales, c'est à Donald T. Campbell que l'étude de cas à visée infirmationniste doit ses lettres de noblesse. Dans un article de 1975, il défend l'idée que des études de cas « bien faites » permettent de trancher entre deux théories rivales, ce qui est l'essence même de la démarche scientifique. Cette affirmation constitue un changement radical de position pour cet auteur, qui s'était montré jusque-là extrêmement méfiant sur l'étude de cas comme moyen de tester une théorie.

Une illustration dans notre champ d'une telle utilisation de l'étude de cas peut être trouvée dans un article où J.-F. Hennart (1988) entend tester la théorie des coûts de transaction (TCT). L'auteur y décrit les industries de l'étain et de l'aluminium en fonction d'une grille d'observation conforme à la théorie d'O. Williamson. Observant que l'industrie de l'aluminium présente des caractéristiques qui selon la TCT favorisent davantage l'opportunisme que l'industrie de l'étain, J.-F. Hennart en déduit que l'industrie de l'aluminium devrait être plus intégrée que celle de l'étain. Les études de cas réalisées confirment ces prévisions et, ce faisant, corroborent la théorie des coûts de transaction.

Un autre exemple, fort différent, de l'usage infirmationniste de l'étude de cas est fourni par Koenig (2009) dans lequel est exploitée une recherche effectuée en collaboration avec la CNAM sur la prévention des accidents routiers professionnels (ARP). Les accidents de mission et de trajet représentant plus de la moitié des accidents mortels au travail, la CNAM s'était fixé pour objectif de convaincre les chefs d'entreprises d'accroître leur investissement en matière de sécurité routière. Pour cela, les équipes de la CNAM avaient tiré parti de l'idée de « coûts cachés ». Déjà exploitée en Grande-Bretagne par le National Health Service, l'idée était associée à l'image d'un iceberg avec des coûts cachés trois fois supérieurs aux coûts visibles. Grâce à l'idée de coûts cachés et à l'image de l'iceberg, les agents de la CNAM réussissaient à capter l'attention de leurs interlocuteurs, mais ils n'arrivaient pas, au cours des échanges qui suivaient, à les convaincre de l'existence de coûts susceptibles de justifier une modification de la politique de prévention de l'entreprise. La CNAM décida donc de financer une recherche destinée à apprécier le bien-fondé de la démarche suivie jusqu'alors. Menée avec le concours opérationnel de la CRAM Aquitaine, cette étude visait à « tester » par des études de cas la proposition suivant

2. L'annonce par l'astronome Eddington du résultat de l'observation de l'éclipse solaire du 29 mai 1919, faite par une double expédition en Afrique et au Brésil, confirmant l'une des prédictions de la relativité générale — la courbure des rayons lumineux en provenance des étoiles passant au voisinage du Soleil — détermina l'acceptation de la théorie de la relativité par la communauté scientifique. Paty Michel (2009) "Einstein", *Encyclopaedia Universalis*.

laquelle les coûts cachés de l'ARP justifiaient un accroissement de l'effort de prévention de la part des entreprises. Les observations furent menées au sein de trois entreprises à flotte de véhicules particuliers³ (EFVP) situées dans la région Aquitaine et ayant connu au moins deux ARP avec arrêt de travail dans l'année précédant l'étude. Les résultats surprirent les équipes de la CNAM, car dans aucun des ARP étudiés les coûts cachés ne suffisaient à justifier des investissements supplémentaires en matière de sécurité routière. L'étude de cas permettait donc de réfuter l'hypothèse déterministe selon laquelle « les coûts cachés occasionnés par les ARP sont systématiquement d'une importance telle que leur révélation doit amener un dirigeant rationnel à accroître les montants consacrés à leur prévention ». Ce résultat établi, il était tentant de sauver la politique de la CNAM en passant d'une formulation déterministe à une formulation en termes d'espérance mathématique. Comme l'indique Popper (1973, p. 191), les hypothèses de probabilité n'excluent rien d'observable et ne peuvent donc être contredites par des énoncés de base. La falsification pratique d'une hypothèse de probabilité ne peut donc résulter que de la décision méthodologique consistant à rejeter les propositions dont on peut estimer qu'elles sont hautement improbables (Popper, 1973, p. 193). En l'occurrence, la démarche suivie a comporté deux étapes. La première étape a consisté à mobiliser l'expertise des spécialistes de la CRAM Aquitaine. Il leur a été demandé de mobiliser leur connaissance des EFVP qu'ils suivaient, pour imaginer un scénario où les dysfonctionnements occasionnés par un ARP seraient significativement plus perturbants que ceux observés dans les cas étudiés. Leur réponse fut négative : toutes les EFVP qu'ils connaissaient étaient capables d'absorber l'impact d'un ARP avec une flexibilité analogue à celle démontrée par les entreprises étudiées.

Cette réponse permit de déterminer un montant de coûts cachés de l'ARP dans les EFVP qu'il était peu plausible de dépasser. Une seconde étape a consisté à déterminer le taux d'ARP maximum observé pour les EFVP de la région. Ces deux étapes permettaient de déterminer un montant maximum plausible de coûts cachés par ARP et une fréquence maximum d'ARP rapportée au nombre de salariés. Ces deux indications permirent de rejeter comme hautement improbable l'idée que l'espérance mathématique des coûts cachés de l'ARP puisse être d'un niveau tel qu'elle conduise un décideur rationnel à accroître son investissement de prévention de l'ARP.

Le rejet de la formulation probabiliste fut également étayé par une toute autre démarche. Inspirée par la suggestion de Campbell (1975) de mobiliser les ressources du sens commun dans le travail d'élimination des hypothèses rivales, cette démarche consista à comparer les coûts cachés de l'ARP et de l'arrêt maladie (AM). Deux constats furent faits. Premièrement, que l'on considère le nombre d'arrêts ou le nombre de journées d'absence, les AM sont beaucoup plus importants (de 30 à 50 fois) que les arrêts dus aux ARP. Deuxièmement, de l'avis des personnes interrogées dans les entreprises et des experts de la CRAM, les dysfonctionnements occasionnés par un ARP sont de même nature que ceux occasionnés par un AM et les coûts cachés très semblables. Ces deux constats conduisaient à penser qu'il était hautement improbable que les entreprises engagent, pour des raisons économiques, des investissements spécifiques en matière de sécurité routière, alors que les dysfonctionnements occasionnés étaient de même nature que ceux dus à la maladie et beaucoup moins importants que ces derniers ■

Gérard Kœnig
IRG - Université Paris-Est

(Suite page 10)

3. Les personnels concernés peuvent être des VRP, des personnels de santé (soin à domicile), etc. À la différence de ce qui se passe dans le BTP, les véhicules endommagés peuvent être remplacés facilement et sans délai.

(Suite de la page 9)

DÉBAT

Philippe Baumard : Il me semble que Campbell, avec la plausibilité, introduit un biais. On en est réduit au jugement du chercheur.

G. Kœnig : Il est vrai que si l'on peut estimer de façon objective une probabilité, la plausibilité s'évalue de manière plus subjective, mais pour évaluer cette plausibilité, le chercheur peut s'appuyer sur l'expertise des acteurs du terrain. Dans l'étude décrite précédemment, la question posée aux contrôleurs et ingénieurs de la CRAM était la suivante : « Pouvez-vous imaginer un scénario plausible concernant les entreprises que vous connaissez dans lequel les dysfonctionnements seraient significativement plus importants que ceux observés dans le cas le plus défavorable de l'échantillon ? ».

Philippe Baumard : L'étude se focalise sur la décision rationnelle des dirigeants d'un point de vue économique. Quelle place est faite à l'argument éthique ou juridique ?

G. Kœnig : Le dirigeant peut être sensible à l'argument éthique ou craindre l'argument juridique. Ceci dit, ces critères de choix ne rentraient pas dans le cadre de l'étude, même si les entretiens avec les acteurs ont pu en faire état.

Sihem Jouini : Où situer la frontière entre l'étude de cas à visée infirmationniste et à visée d'élaboration théorique ? On peut en effet imaginer que l'infirmation d'une théorie ouvre la voie à la proposition d'une nouvelle théorie et c'est ce que vous avez fait en travaillant sur la notion de flexibilité.

G. Kœnig : Infirmation et construction théorique ne sont effectivement pas exclusives l'une de l'autre. Dans la recherche présentée ici, l'effort fait pour infirmer la « théorie de l'iceberg » a conduit à développer des éléments d'explication originaux dont il est fait mention dans l'article publié dans *Evaluation*. Toutefois en termes de publications, il est sans doute pertinent de distinguer les deux utilisations. Dans le cas présent, l'article centré sur l'usage infirmationniste de l'étude de cas (Kœnig, 2009) n'est qu'un volet d'un programme qui comporte un autre projet portant sur les politiques de flexibilité.

Charles-Henri Reuter : Y avait-il deux théories en discussion ? Comment définit-on la théorie ? Les théories sont-elles valables toujours et partout ? A chaque fois qu'il y a une crise financière, on développe une théorie, on construit de nouveaux dispositifs, et à la crise suivante, on en change.

G. Kœnig : Y avait-il deux théories en discussion ? Pas de façon explicite, au début de la recherche. À ce moment-là, il y a une proposition qui revendique une portée universelle et que, pour faire bref et imagé, on peut appeler la proposition de l'iceberg. Mais une théorie rivale se précise en cours d'étude qui est plus complexe. Cette seconde théorie reconnaît le potentiel désorganisateur de l'accident du travail et la possibilité de coûts cachés importants, mais elle pose que dans le cas particulier de l'ARP dans les EFVP, les dysfonctionnements sont moins importants que dans d'autres situations (l'accident a lieu à distance du collectif de travail, ce qui amortit le choc émotionnel ; l'indisponibilité de l'opérateur, s'il est en bout de chaîne, comme c'est la règle, ne se propage pas...) et que la flexibilité opérationnelle des entreprises permet d'amortir de façon efficiente les dysfonctionnements provoqués par l'ARP.

Comment définit-on la théorie ? Les avis divergent quant à ce qu'il convient d'appeler une théorie. Les coûts de transaction sont les concepts centraux d'une théorie ; dire que les coûts cachés de l'ARP sont 3 fois plus importants que les coûts

visibles, c'est une proposition qui prétend à une certaine universalité. Les deux sont susceptibles d'être testés. Compte tenu de son importance pratique, il n'est pas absolument nécessaire d'explicitier la théorie sous-jacente à la proposition relative à l'importance des coûts cachés, mais cette théorie a été dessinée en creux dans ce qui vient d'être dit : la proposition de l'iceberg suppose que les dysfonctionnements induits par l'ARP sont importants et qu'ils excèdent la capacité d'absorption de l'organisation.

Les théories sont-elles valables toujours et partout ? À propos de la théorie financière, il est devenu de bon ton de critiquer la pertinence de la courbe de Gauss comme représentation des variations de prix de marché, mais Mandelbrot l'a fait il y a plus de quarante ans ! En l'occurrence, ce n'est donc pas le caractère *ad hoc* de la production théorique qui doit retenir l'attention. Il faut bien davantage s'intéresser aux jeux politiques qui ont permis à cette ignorance institutionnelle de perdurer pendant plus de quarante ans.

Troisièmement, est-ce que les théories sont valables en gestion, toujours et partout, comme la loi de la chute des corps ?

Certainement pas. Les théories en gestion ont une validité spatio-temporelle limitée. L'exemple des travaux menés par Altman à la fin des années soixante sur les entreprises en difficulté aux États-Unis fournit une illustration intéressante. Altman avait bâti sur un échantillon daté et situé une fonction discriminante qui permettait indéniablement de faciliter la tâche des banquiers américains dans la catégorisation des entreprises en recherche de financement. Lorsque dix ans plus tard à l'occasion d'un sabbatique, Altman a essayé d'appliquer la fonction score en France, il a découvert qu'elle ne donnait pas de meilleurs résultats qu'un tirage à pile ou face ! J.C. Passeron (1991) dit en substance que l'approche poppérienne n'a pas lieu d'être dans les sciences sociales. C'est vrai pour des disciplines comme l'histoire. Je crois que la gestion occupe une position intermédiaire entre celles-ci et les sciences de la nature, celle des disciplines que Passeron qualifie de « particulières ». Dans un certain cadre institutionnel, que l'on peut décrire, analyser, certains mécanismes sont opérants. Dans l'étude sur les ARP, les coûts cachés dépendent du degré de flexibilité, *i.e.* de la capacité d'absorption des dysfonctionnements. En France, dans les années 2000, cette capacité des EFVP est importante, mais elle dépend en partie, et les coûts cachés avec, des facteurs contextuels (facilité de recourir à la location de voiture et à l'intérim notamment) qui n'étaient pas les mêmes dans les années 60 et qui sont encore susceptibles de changer.

Hervé Dumez : Dans l'étude de cas à visée infirmationniste, il me semble important de spécifier la théorie pour qu'elle puisse être réfutable. Certaines théories, comme la théorie des coûts de transaction, ne sont pas spécifiées et s'appliquent partout. Et il faut une spécification symétrique, la spécification de processus du côté des cas⁴.

G. Koenig : Je suis tout à fait d'accord sur le besoin de spécifier les mécanismes que nous supposons à l'œuvre tant au niveau théorique qu'empirique (celui des cas). En revanche au vu d'articles comme celui de J.-F. Hennart, il me semble tout à fait possible de faire ce travail à propos d'une théorie comme celle des coûts de transaction. Ce que montre Hennart, c'est qu'il est possible de passer rigoureusement du réel « brut » à sa représentation théorique au moyen de ce que G.-G. Granger appelle un référentiel (*i.e.* une grille d'observation correspondant à la face descriptive de la théorie). Certes, la spécification des mécanismes n'est pas aboutie dans l'article de Hennart, mais sa possibilité semble raisonnablement établie compte tenu du travail déjà accompli.

(Suite page 12)

4. Dumez Hervé (2006) « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête. » *Le Libellio d'Aegis*, n° 2, février, pp. 18-21.

(Suite de la page 11)

Sihem Jouini : *Si on a un cas et de multiples théories, le cas devient le centre. Mais quel est le projet de connaissance ?*

G. Kœnig : Il peut être nécessaire de mobiliser plusieurs théories, qui seront alors complémentaires, pour rendre compte d'un phénomène (c'est le cas par exemple de la chute des corps, lorsqu'elle n'a pas lieu dans le vide). Ceci dit, la démarche scientifique consiste essentiellement à générer des hypothèses et à concevoir des dispositifs capables de les départager. Une étude de cas bien faite peut y contribuer, car la richesse des données collectées permet en général d'imaginer de multiples confrontations entre les observations disponibles et les implications concrètes qu'il est possible de tirer des théories en concurrence. Lorsque les observations réalisées pour l'étude de cas sont suffisamment riches, il est possible d'aller au-delà de ce travail de sélection entre des théories rivales, pour préciser les mécanismes à l'œuvre dans la production des phénomènes étudiés. Ainsi dans l'étude réalisée pour le compte de la CNAM, la modicité des coûts cachés a pu être expliquée par les mécanismes de mitigation des dysfonctionnements développés par les entreprises.

Corentin Curchod : *La théorie dans le cas de la CNAM vient du terrain. C'est donc très différent d'un test théorique comme on l'entend habituellement. Il semble que l'on ait ici le test d'une théorie indigène, et que la portée théorique du travail se situe ailleurs.*

G. Kœnig : L'enjeu de l'article tiré de cette étude était plus épistémologique que théorique. La proposition vient en effet du terrain –de Grande-Bretagne pour être précis– mais, à ma connaissance, la notion de « coûts cachés » vient de la théorie (un article de A.-C. Martinet & H. Savall de 1978). La source de la proposition ne me semble donc pas faire problème. Il est vrai que dans la littérature les propositions à tester sont presque toujours présentées comme étant tirées de la théorie. Mais quand on y regarde d'un peu plus près, la réalité est moins satisfaisante. Souvent le couplage théorie/propositions est lâche. Il s'ensuit que l'infirmité des propositions, précisément parce qu'elles ont été déduites de façon lâche d'un corpus faiblement structuré, ne permet de rien dire des théories mobilisées dans le corpus en question.

Références

- Altman Edward I. (1983) *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*, New-York, John Wiley.
- Campbell Donald T. (1975) "Degrees of Freedom and the Case Study", *Comparative Political Studies*, 8(2), pp. 178-193.
- Eisenhardt Kathleen M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Granger Gilles Gaston (1992) *La vérification*, Paris, Odile Jacob.
- Hennart Jean François (1988) "Upstream Vertical Integration in the Aluminium and Tin Industries. A Comparative Study of the Choice between Market and Intra firm Coordination" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(3), pp. 281-299.
- Kœnig Gérard (2009) "Realistic Evaluation and Case Studies: Stretching the potential", *Evaluation*, 15(1), pp. 9-30.
- Martinet Alain-Charles & Savall Henri (1978) "Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise", *Revue d'économie industrielle*, 5, 3^{ème} trimestre.
- Passeron J.-C. (1991) *Le raisonnement sociologique - L'espace non-Poppérien du raisonnement naturel*, Essais et recherches, Paris, Nathan.
- Popper Karl (1973) *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

- Stake Robert E. (1994) "Case studies" In Norman K .Denzin, Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 509-525.
- Strauss Anselm Corbin Juliette (1994) "Grounded Theory Methodology: an Overview", In Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 273-285.
- Weick Karl E. (1993) "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp. 628-652.
- Yin Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edition ed.), Thousand Oaks, CA, Sage ■

*Notes prises par Corentin Curchod
Audencia*

Reuves par Gérard Kœnig

Henri Fayol the man who designed modern management

If you ask a random number of Swedes to name an influential Frenchman some will probably mention René Descartes* –not because they know much about his philosophy, but because it is well known that he died from a cold at the Stockholm Royal Castle, while teaching the queen Kristina. Others may mention Jean-Paul Sartre– not because they are necessarily familiar with existentialism, but because they have heard about Sartre’s problematic relationship to Simone de Beauvoir (and have seen a recent documentary about this couple).

Very few, if any, will mention Henri Fayol. (Some may venture that, perhaps, he was one of the famous French impressionists?) This seems both upsetting and unfair, because Fayol’s management recommendations define “management”. And management, as you know, is generally assumed to be imperative to organizational success (and perhaps to individual success as well). Fayol’s management recommendations provide the basis for an MBA-education, not only in Sweden, but worldwide. They provide a living for hundreds of thousands of people: authors, students, teachers, and university staff, not to mention managers.

Who was Henri Fayol, which kind of management did he recommend, why should his influence be appreciated (rather than that of Frederick Taylor), and why is it not recognized? These are the questions for the following paragraphs.

Who was Henri Fayol?

Born in 1841, Henri Fayol was the youngest of his class at the National School of Mines at St. Étienne (*École des Mines de Saint-Étienne*), from which he graduated at

(Suite page 14)

* Voir « Où repose René Descartes ? L'enquête », *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 3, hiver 2008-2009, pp. 36-42. NDLR.

(Suite de la page 13)

the age of 19. Fayol was appointed engineer at the Commentry group of coalmines of the Commentry-Fourchabault Company, where he remained all of his working life. After twelve years, he was appointed head of a group of coalmines, and sixteen years later he became Management Director (*Directeur Général*) of the company. The company was then close to bankruptcy. But when Fayol left this position (77 years old) it was flourishing, and Fayol left behind a staff of well-educated and skilled people, “to whom he might safely leave the management of the company” (Göransson, 1950, p. 6). Fayol remained on the board of the Commentry-Fourchabault Company until his death in 1925.

One may see this career as singularly unidirectional, but in fact Fayol pursued at least four careers, “and in each of them he was pre-eminent” (Urwick, 1949, p. ix):

- Fayol achieved national distinction for his work in mining engineering. He pursued advanced geological research and proposed a new theory of the formation of coal-bearing strata.
- As a business leader, rather than engineer, Fayol applied a similar scientific approach to the management problems he encountered.
- Fayol was also successful financially, as he made a company on the verge of bankruptcy economically sound.
- And, most important for the present argument, Fayol took a keen interest in developing management principles. He founded the Centre of Administrative Studies, which held weekly meetings attended by representatives of a variety of professions. He made the Government pay attention to management and in 1924 addressed the International Federation of Universities at Geneva on the importance of a management doctrine as a means to promote peace.

At the end of his career, when he was 75 years old, Fayol published his own management recommendations. *Administration industrielle et générale* (1916), was not made available to the US public until some thirty years later, and then it was seen to be important first of all to Europeans:

“As a philosopher of administration and as a statesman he [Fayol] left a mark on the thinking of his own and of many other European countries, not less than the mark left by Frederick Winslow Taylor in the U.S.A.” (Urwick, 1949, p. ix).

Sixty years later Fayol’s management recommendations seem as pertinent as ever, and particularly in the USA.

Which kind of management did Fayol recommend?

Fayol’s perspective was clearly that of the organization. He concentrated on business organizations and drew on his experience from the mining and metallurgic industry.



Fayol believed, however, that organizations share a number of properties irrespective of whether they belong to the private or public sectors, and irrespective of their size. Fayol saw an organization as a social organism with management as its nervous system:

“Being present and active in every organ, it [the managerial function] normally has no specialized member and is not apparent to the superficial observer, but everywhere it receives impressions which it transmits first to the lower centers (reflexes) and thence, if need be, to the brain or organ of direction” (1916/1949, p. 59).

Présent et actif dans tous les organes, il n'a généralement pas de membre spécial et n'est point visible à l'observateur superficiel. Il recueille, en tous points, des sensations qu'il transmet d'abord à des centres inférieurs, centres réflexes, puis, de là, s'il y a lieu, à la tête, à la direction. (1916/1999, p. 70).

In Fayol's view a family is an organization, which should be managed by the same principles as a large corporation, or the French Government (and Fayol was quite critical of ministers' short periods of office, which made them irresponsible and negligent of the welfare of the nation, he believed). All organizations need management, Fayol argued, but to a degree, depending on the size of the organization. Further, the position of a particular employee determines the extent to which he is engaged in management.

The larger an organization, the more important its management, and the higher up in the hierarchy an employee, the more crucial his managerial competence. Fayol conjectured that for a large enterprise, and in a technical function, the relative importance of a manager's technical competence is 15, as compared with 40 for his managerial competence. For a minister the corresponding management number is 50, and for the head of state 60.

Fayol subdivided management into five kinds of managerial activities: *planning*, *organizing*, *coordinating*, *controlling*, and (after some discussion) *commanding* (*prévoyance*, *organisation*, *coordination*, *contrôle*, *commandement*). Because Fayol concentrated on large organizations he expected managers to be distant from the employees who did the work. This explains why managers need elaborate planning procedures –short-term as well as long-term procedures– and an independent control function. Obviously, managers at a distance do not have as many opportunities to see for themselves what ought to be done and what has been accomplished as those who are directly involved in monitoring the work. Instead, managers at a distance must rely on reports. They need plans to avoid unconnected, non-logical activities and unwarranted changes of direction, and inspectors to provide impartial information about the efficiency of the work. Overall, their job is to create order out of something that might otherwise (one may expect) prove insurmountably chaotic.

Fayol expected the activities that managers are to perform to be sufficiently similar to justify general management principles. The problem was, however, that such principles were not available. There was an abundance of private principles (*les doctrines personnelles*), but those might misdirect behavior and even lead to inefficient and contradictory behavior. It would not be difficult, Fayol believed, to find empirically based management principles, if only some influential managers would take the trouble to reflect upon and document their managerial experience. Unfortunately many left their offices without leaving behind any documents that described what they had accomplished and by which means, or somebody to continue their work (*sans laisser ni doctrine, ni disciples*). But Fayol was optimistic and saw his own work as a first step towards a general discussion on management, to be followed, hopefully, by a management theory.

Fayol's apprehension that all organizations need management –and the same type of management– means that management becomes a specialty in its own right. Managers become organizational or management experts, and all kinds of organizations might ask for their expertise.

When managers are seen as a coherent group of professionals it makes sense to recognize the usefulness of a general management education, and Fayol insisted that there was an urgent need of such education. In Fayol's view, the technical schools neglected the fact that management would dominate the professional lives of their

(Suite page 16)

(Suite de la page 15)

students. They focused on technical competence, and did not include management in their curricula. In particular, Fayol criticized what he saw as an undue emphasis on mathematics:

“It is not sufficiently well known that the simple rule of three has always been enough for business men as it has for military leaders, and it is a false move to sacrifice four of five years’ general education in favour of an excess of mathematics” (1916/1949, p. 82).

On ne sait pas assez que la règle de trois simple a toujours suffi aux hommes d'affaires comme aux chefs d'armées. On fait un bien mauvais calcul en sacrifiant pendant quatre ou cinq ans la culture générale nécessaire à un excès de mathématiques (1916/1999, p. 92).

In an argument with Professor Haton de la Goupillière, who saw mathematics as a powerful instrument “for training the mind” (*de formation pour l'esprit*), Fayol countered that excessive application of any science might be detrimental to the physical and mental health even of the most balanced people “and mathematics is no exception to this rule” (*l'étude des mathématiques ne fait pas exception à la règle*). Fayol referred to Auguste Comte, who observed that mathematical facts are barren and remote from reality, whereas social facts are complex and subtle. He concluded that judgment did not depend on the command of mathematics; should this be the case a number of highly esteemed professionals, such as lawyers, priests, doctors, writers, and businessmen would lack judgment, as would all the skilled workers on whose common sense industry relied.

A management theory should further a general management education, starting within the family and including all levels of the school system. As already noted Fayol expected such a theory to emerge with time. But to develop a general management theory has proved more difficult than Fayol imagined. Instead, Fayol's management recommendations are all the more appreciated.

How can Fayol's influence be appreciated?

In his foreword to the English translation of Fayol's work, *General and Industrial Management* (1949), the British management consultant Lyndall Urwick lamented the fact that the French word *administration* had been translated into *management*. Although he found this to be a both accurate and convenient translation, Urwick pointed out that management may take on a number of meanings –even, according to the *Concise Oxford Dictionary*, that of “trickery, deceitful contrivance.” A close association to these ideas, said Urwick, “is unlikely to enhance the dignity either of the subject or of those who practice the activity” (p. xiii).

But Urwick was mistaken. Fayol's management recommendations have proved successful and highly durable. Management has become a subject in its own right, and is now independent of engineering or any other discipline. All over the world, universities and business schools teach management as a set of activities that apply to all kinds of organizations. This means that a Fayolist kind of management is not only a European concern, but has proved a true token of globalization.

At the beginning of the 21st century, more than 100.000 students graduate each year from Master of Business Administration (MBA) programs in different parts of the world. This is more than three times the number of law degrees, and more than seven times the number of medical degrees (Navarro, 2005). An MBA-education is seen to

“provide business executives from all walks of life and in every layer of management with the most powerful arsenal of analytical weapons ever assembled to fight the corporate wars” (Navarro, 2005, p. 3).

While an obvious objective of management education is to prepare students for a professional career in business, its highly general character is also praised. Says the Director of Admissions of one MBA-program (as if inspired by Fayol):

“What’s so wonderful about the MBA is that it provides fundamental skills that you can use whenever and wherever you need them” (Gilbert et al., 2004, p. 17).

Fayol’s notion of general management provides the *raison d’être* for this education, for making managers into professionals and for an abundant management literature. To this day, management students learn the acronym POSDCORB –planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting– in order to remember what their job is about (Watson, 2001). Business school curricula remain stable, and Fayol’s definition of management is still seen to comprise “management” (Fells, 2000; Harding, 2003; Smith & Boyns, 2005; Pfeffer & Sutton, 2006).

Over the years, like Fayol, many asked for a management theory. Some were optimists like Fayol and expected that, with time, such a theory would be available. For example, in the mid 1950s, management expert Peter Drucker expressed an ambition very similar to that of Fayol when he hoped that

“twenty years from now, we shall be able to spell out basic principles, proven policies and tested techniques for the management of worker and work” (Drucker, 1954/1986, p. 288).

But no management theory emerged, and forty years later Drucker still found the question *what to do* to be the central challenge to managers (1994, p. 3).

Perhaps the difficulties of developing a management theory relate to Fayol’s notion of general management. Common sense tells us that successful organizations are, indeed must be, different. The present interest in branding supports this observation. It seems logical to presume that organizations that are different in important respects should also be managed differently. This, in effect, was what Frederick Winslow Taylor proposed.

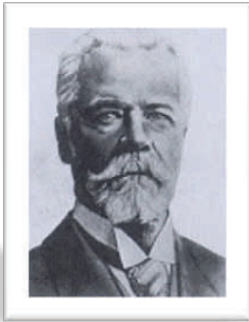
How did Fayol relate to Frederick Taylor?

The preface to the 1949 English translation of *Administration industrielle et générale* makes evident that in the late 1940s it was a token of appreciation to compare Henri Fayol to Frederick Taylor. The two engineers both had considerable experience from large corporations and shared a keen interest in management. Both argued that their management recommendations were general recommendations in the sense that they applied to all kinds of organizations. But their approach to management was radically different. Where Fayol drew on the similarities between organizations, Taylor (1911/1998) emphasized their differences. The managers that Taylor envisaged were technical experts, who should support the workers and help them produce as much as possible, given the “scientific” knowledge of how work ought to be performed. Where Fayol took a “top-down” approach to management, Taylor’s approach in contrast was “bottom-up”. As a consequence, Taylor did not advocate a general management education; any such proposition would go counter to his very perception of management.

Fayol declared that he appreciated much of Taylor’s work; his invention of high-speed steel (*des aciers à coupe rapide*), as well as his conscientious mode of studying and designing a variety of working conditions. In particular, Fayol liked Taylor’s contention that managers of large departments need the support of a staff (*un état-major*). This was one of Fayol’s favorite ideas, which he put forth with emphasis.

(Suite page 18)

(Suite de la page 17)



But Fayol contested the matrix kind of organization that followed from the scientific management principles. Somewhat scornfully, Taylor described the notion that each employee should have only one boss as *the military type of organization (type militaire d'organisation)*. While Taylor insisted that this principle be non-functional, Fayol, in contrast, did not believe that any organization could function without it.

Fayol questioned Taylor's contention that one employee might be managed by as many as eight managers. His objections seem relevant to this day. Matrix organizations may exist, but they are seldom appreciated. Like Fayol, and in spite of any possible military connotations, most organizations prefer the principle of one employee, one boss.

Why is Fayol's impact not recognized?

By now it seems obvious that Fayol's way of approaching management has made an unexceptional impact, which Taylor's approach does not in any way parallel. Yet Frederick Taylor is famous (or infamous), not only with those who study management, but also with the general public. Henri Fayol, in contrast, has been consigned to the "rubbish bin" of management history (Parker & Ritson, 2005, p. 1351). (One example: at the prestigious Uppsala Lectures in 2009 a well-known American professor referred to Fayol as "that other guy... what's his name again?")

Perhaps Fayol's management recommendations are *too* well known; so well known, in fact, that very few people reflect upon their origin. People treat Fayol's recommendations as something obvious. They see the planning, organizing, coordinating, controlling and commanding postulate as the natural starting point for describing management, much like a black box containing a "fact" (Latour, 1987).

When asked about their work, managers tend to describe something orderly:

"If you ask a manager what he does, he will most likely tell you that he plans, organizes, co-ordinates and controls" (Mintzberg, 1975, p. 49).

Managerial work in practice may differ considerably from this description, but those who are not managers may still believe in it, as may managers at the beginning of their career. Linda Hill's (1992) study of how sales and marketing managers experienced their first year as managers illustrates this point nicely. Hill described how newly-appointed managers were taken by surprise as they realized how many diverse tasks, including "people issues", they were to handle. Even though they had previously observed how managers within the company worked, they expected that *their* managerial work would be orderly. *They* would plan, organize, coordinate and control and command.

This does not mean that Fayol's management recommendations are not disputed: they are. In fact, many studies of organizations invalidate Fayol's recommendations as a means to making organizations successful. As a consequence, there are many alternatives to "traditional management", which either modify these recommendations, and propose for example the balanced scorecard, or propose what they see as radically different recommendations, and propose for example leadership (Holmblad Brunsson, 2007). But such propositions are framed so as to contend the orderly planning, organizing, coordinating, controlling, and commanding recommendations of Fayol. This is true even of the Swedish professor, who, having studied managerial practice, exclaimed:

"One cannot help wondering if, perhaps, all these intelligent, successful managers indulge in managerial work characterized by brevity, variety and

fragmentation because it is an efficient way of running a company!” (Jönsson, 1996, p. 146).

It seems doubtful that this professor had presented his observation as surprising, even something of a revelation, had he not been familiar with the orderly view of management as presented by Fayol. The professor questions “traditional” views on management, but at the same time he epitomizes the enormous impact of Fayol’s way of thinking. Had Fayol not taken pains to document and reflect upon his managerial experience, the meaning of management might be radically different.

Fayol did not just walk out of his office like other CEOs of his time (*sans laisser ni doctrine ni disciples*). He left behind management recommendations that still make up the bulk of management textbooks, and innumerable disciples.

If somebody asks you about an influential Frenchman – do not forget to mention Henri Fayol!

References

- Drucker Peter F. (1954) *The Practice of Management*, New-York, Harper & Brothers Publishers.
- Drucker Peter F. (1994) “The Theory of Business”, In *On the Profession of Management*, Harvard, A Harvard Business Review Book.
- Fayol Henri (1916/1949) *General and Industrial Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Fayol Henri (1916/1999) *Aministration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Fells Michael J. (2000) “Fayol stands the test of time”, *Journal of Management History*, Vol. 6 (8), pp. 345-360.
- Gilbert N. & the Staff of the Princeton Review (2004) *The Best 143 Business Schools*, New-York, Random House, Inc.
- Göransson K. F. (1950) “Förord” [Introduction] In *Industriell och allmän administration*, Stockholm, Ljus.
- Harding Nancy (2003) *The Social Construction of Management: Text and Identities*, London, Routledge.
- Hill Linda A. (1992) *Becoming a Manager, Mastery of a new identity*, New-York, Penguin Books.
- Holmblad Brunsson Karin (2007) *The Notion of General Management*, Malmö, Liber/Copenhagen Business School Press.
- Jönsson Sten (1996) *Accounting for Improvement*, Oxford, Pergamon Press.
- Latour Bruno (1987) *Science in Action, How to follow scientists and engineers through society*, Milton Keynes, Open University Press.
- Mintzberg Henry (1975) “The manager’s job: folklore and fact”, *Harvard Business Review*, Vol. 53 (4), pp. 49-61.
- Navarro Peter (2005) *What the Best MBAs Know, How to Apply the Greatest Ideas Taught in the Best Business Schools*, (ed.) New-York, McGraw Hill.
- Parker Lee D. & Ritson Philip (2005) “Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today”, *Management Decision*, Vol. 43(10), pp. 1335-1357.
- Pfeffer Jeffrey & Sutton Robert I. (2006) *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Smith Ian & Boyns Trevor (2005) “British management theory and practice: the impact of Fayol”, *Management Decision*, Vol. 43(10), pp. 1317-1334.

(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

Taylor Frederick Winslow (1911/1998) *The Principles of Scientific Management*, Mineola, New-York, Dover Publications, Inc.

Urwick Lyndall (1949) "Foreword" In Henri Fayol *General and Industrial Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.

Watson Tony J. (2001) *In search of management, Culture, chaos and control in managerial work*, London, Thomson Learning ■

1. karin.brunsson@fek.uu.se

Karin Holmblad Brunsson¹
Associate professor - Uppsala University, Sweden

1. Je remercie Diane-Laure Arjaliès de la Lande, Magali Ayache, Julie Bastianutti, Vincent Réveillère et Véronique Steyer pour leurs très pertinentes remarques, même si je suis coupable de n'en avoir pas assez tenu compte.
2. Appartenant tous deux à l'Université hébraïque de Jérusalem au moment de l'article, Amos Tversky est psychologue, Daniel Kahneman est psychologue et économiste (il est aujourd'hui professeur à Princeton et il a reçu le prix Nobel d'économie en 2002).
3. Jerome Groopman est professeur de médecine à Harvard et écrit pour le New Yorker.
4. L'article de Donald Redelmeier présente l'avantage d'être téléchargeable librement à l'adresse : <http://www.annals.org/cgi/content/full/142/2/115> et de se terminer (il s'agissait d'une conférence) par le compte rendu d'un débat avec d'autres médecins, ce débat étant très intéressant. Les fans de la série Docteur House ne seront pas dépaysés. L'auteur du présent article précise qu'il n'en a vu aucun épisode, Hugh Laurie n'étant pour lui que l'irremplaçable Bertie Wooster de la série BBC.

L'erreur de diagnostic dans l'étude de cas : celle des acteurs et celle du chercheur¹

L'idée que l'erreur n'est pas seulement un processus aléatoire, mais systématique est sans doute ancienne et s'ancre au moins dans la distinction que fait Kant entre l'erreur et l'illusion. Elle a franchi un pas décisif avec l'article de Tversky et Kahneman² (1974). Les deux auteurs montrent que trois heuristiques (c'est-à-dire les procédés qui nous servent à trouver des solutions dans la vie quotidienne) produisent des erreurs systématiques : l'heuristique de représentativité (*representativeness heuristic*), l'heuristique de ce qui vient à l'esprit (*availability heuristic*) et l'ancrage heuristique (*anchoring heuristic*). Le drame est que nous employons ces techniques en permanence quand nous pensons dans la vie courante, et qu'elles fonctionnent dans la plupart des cas extrêmement bien. Or, parfois, elles conduisent à une erreur sans qu'on sache a priori dans quels cas. Dans leur article, Tversky et Kahneman (1974, p. 1130) expliquent que les chercheurs commettent ces erreurs aussi bien que tout un chacun : « *The reliance on heuristics and the prevalence of biases are not restricted to laymen. Experienced researchers are also prone to the same biases –when they think intuitively.* »

Pour les chercheurs en gestion procédant par études de cas, les biais cognitifs posent un double problème : on devrait les retrouver dans les cas, sous la forme d'erreurs de diagnostic commises par les acteurs, et on devrait les éviter dans l'analyse des cas – éviter de commettre soi-même une erreur de diagnostic sur le cas.

Le mot diagnostic renvoie à une métaphore médicale. Prenons-là au sérieux : des médecins se sont intéressés à l'erreur de diagnostic dans leur propre pratique et ont prolongé, avec une approche pragmatique, les travaux de Tversky et Kahneman. C'est par exemple le cas de Croskerry (2000) et de Groopman³ (2007). Nous suivrons ici Redelmeier (2005)⁴.

L'erreur de diagnostic en médecine

Redelmeier expose un cas clinique qui a donné lieu à une série d'erreurs de diagnostic. Un homme se présente dans une clinique dermatologique pour une

éruption cutanée forte⁵. Il a eu la maladie de Hodgkin quelques années auparavant et a été guéri par des séances de rayons et de chimiothérapie. Mais il souffre de douleurs multiples, notamment à la gorge et dans le dos. Le médecin pense à une pharyngite virale. L'homme se voit ordonné un traitement, va de plus en plus mal et se retrouve quelques jours plus tard aux urgences. Des examens montrent la présence d'un staphylocoque doré. Les médecins urgentistes passent pourtant à côté du diagnostic de l'ostéomyélite (provoquée parfois par le staphylocoque doré mais généralement associée à de la fièvre, ce qui n'était pas le cas du patient lorsqu'il est arrivé aux urgences). Redelmeier pense que même ce dernier diagnostic n'explique pas tout et qu'il est possible qu'il y ait eu également interaction médicamenteuse (dans le débat, les médecins présents lors de la conférence ne discutent pas l'aspect médical du cas et l'analyse des erreurs successives de diagnostic).

C'est la mise en évidence des biais cognitifs ayant conduit à ces erreurs successives qui apparaît intéressante.

Le premier est *l'heuristique de ce qui vient à l'esprit (availability heuristics)*. On voit un cas, singulier, on en saisit quelques caractéristiques visibles, et on pense aussitôt à une catégorisation. Or, ce qui vient à l'esprit peut être trompeur par simplification. Quand on pose à un anglo-saxon la question suivante : "la langue anglaise comporte-t-elle plus de mots commençant par un « r » ou plus de mots présentant le « r » en troisième position ?", la réponse très majoritaire est en faveur de l'option 1. C'est que beaucoup de mots commençant par « r » se présentent spontanément à l'esprit (*red, rage, etc.*) et peu de mots comportant un « r » en troisième position (*car* éventuellement). En réalité, c'est l'option 2 qui est vraie.

Le deuxième biais est *l'heuristique de ce qu'on garde ancré dans l'esprit (anchoring heuristics)* : « *This heuristics [anchoring heuristics] leads people to stick with initial impressions once they are solidly formed. Doing so is far easier than integrating the sensitivity and specificity of every new finding encountered. However, the anchoring heuristic is fallible because it conflicts with the scientific principle of checking for disconfirming evidence.* » Une fois qu'un diagnostic est venu à l'esprit, on ne cherche pas à le vérifier, surtout pas à l'infirmer, et on s'y tient quoiqu'il arrive.

Le troisième est *l'effet de cadrage (framing effect)*. Selon la manière dont les choses ont été présentées, on penche vers un diagnostic ou vers un autre, de petites différences de présentation pouvant conduire à de grandes différences dans le diagnostic et la décision prise : « *The concept is called a framing effect, in which people tend to come to different decisions depending on how information is presented, or framed.* » Quand on présente au patient les choses comme : « on vous propose une opération, qui présente un risque, mais le taux de survie des patients est de 90 % », 75 % acceptent l'opération. Si on présente les choses comme : « on vous propose une opération, mais, soyons honnêtes, 10 % de patients décèdent au cours de l'intervention », 58 % des patients seulement acceptent l'opération. « *Through framing effects, small changes in wording alter decisions about management.* »

Le quatrième est *l'obéissance aveugle (blind obedience)*. Quelqu'un ou quelque chose que l'on tient pour une autorité énonce un diagnostic, et on n'ose pas remettre en cause ce dernier : « *The apparent over-reliance on diagnostic technology results (and underappreciation of technology's limitations) may be akin to blind obedience, which leads people to stop thinking when confronted with an apparent authority that may be human (for example, an assertive colleague) or technological (for example, an objective test result).* »

5. En anglais : *lichen planus* – n'ayant aucune connaissance médicale, je suis incapable de traduire en français. Les photos de la chose qu'on trouve sur le web sont particulièrement horribles...

(Suite page 22)

(Suite de la page 21)

Le cinquième est la *clôture prématurée* (*premature closure*). Dans les situations simples où il existe une alternative, on explore les deux branches. Dans les situations plus compliquées, on ferme rapidement le choix et on n'explore pas systématiquement toutes les possibilités. « *The general pattern at this point exemplifies a particular form of anchoring bias, sometimes denoted as premature closure, which is characterized by a reluctance to pursue alternative possibilities once a commitment is made. Premature closure can be paradoxically more compelling in situations where several options are available. When just 1 alternative is available, generally it will be checked; when many alternatives are available, the inclination is to do nothing.* »

Tous les éléments de l'erreur de diagnostic sont là. Il faut remarquer que Tversky et Kahneman n'avaient relevé que trois formes d'heuristique biaisée, et qu'on en a là cinq. Par contre, une des formes notées par Tversky et Kahneman a disparu : il s'agit de l'heuristique de la représentativité. Les deux auteurs la définissaient ainsi (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124) : « *Many of the probabilistic questions with which people are concerned belong to one of the following types : What is the probability that object A belongs to class B ? What is the probability that event A originates from process B ? What is the probability that process B will generate event A ? In answering such questions, people typically rely on the representativeness heuristic, in which probabilities are evaluated by the degree to which A is representative of B, that is, by the degree to which A resembles B. For example, when A is highly representative of B, the probability that A originates from B is judged to be high. On the other hand, if A is not similar to B, the probability that A originates from B is judged to be low.* » Il s'agit d'une heuristique de la catégorisation. Il est probable que, pour les médecins, elle se confond avec celle de ce qui vient spontanément à l'esprit : on range le cas, singulier, avec ses caractéristiques cliniques, dans une catégorie de maladie. Pour Tversky et Kahneman, c'est l'idée qu'un cas singulier est vu comme plus ou moins représentatif d'une catégorie, alors que des éléments objectifs font défaut : on décrit le caractère d'un individu et on demande –vous le voyez plutôt comme un bibliothécaire, un fermier, un médecin, un pilote de ligne ? Les réponses relient les traits de caractère aux caractéristiques stéréotypiques de chacune des professions, comme si ces traits étaient représentatifs de la catégorie, sans se demander quels sont les pourcentages de bibliothécaires, de médecins, de fermiers, etc., dans la société. La représentativité entraîne aussi des erreurs parce qu'elle néglige la taille de l'échantillon ou les lois de probabilité. Bref, les similitudes qui font considérer un cas comme représentatif d'une catégorie peuvent être extrêmement trompeuses.

Avant d'en venir au diagnostic dans l'étude de cas, deux mots du débat qui a eu lieu après la conférence du docteur Redelmeier. Quelques questions sont particulièrement intéressantes.

Est-il possible d'éliminer les biais cognitifs ? Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie, que connaît bien Redelmeier, explique qu'il n'y est lui-même jamais parvenu. Ce qu'on sait déjà, c'est qu'une conférence (ou un article comme celui que vous êtes en train de lire) a très peu d'effet.

Un intervenant souligne l'intérêt des pensées qui viennent après un moment (*second thoughts*), et Redelmeier de répondre : « *Second opinions, and the opportunity to view things from an alternative perspective, can be remarkably helpful procedures, particularly for framing effects. But the opinion truly has to be independent. It can't be groupthink, as is all too common in command structures⁶. But, with framing effects in particular, there is some evidence that by suitably viewing things from community perspectives, it can help with some distortions.* »

6. Une des meilleures analyses données de la manière dont un groupe peut, sans en avoir conscience et de manière informelle, se contaminer dans ses jugements et partager finalement ses biais cognitifs, me paraît avoir été donnée par le prince de Ligne : « *Je me suis trouvé à bien des conseils de guerre et d'administration, des consultations d'avocats et de médecins. On perd la moitié de son temps à parler gazettes et aventures de la société, à se conter des histoires, et à se demander comment on se porte ; et l'autre est employée, sans qu'on s'en doute, à communiquer sa façon de penser sur l'affaire, ou prendre celle de son voisin. On compte les voix ; il y en a dix peut-être pour le parti le moins juste à prendre, par injustice plutôt que par injustice. Je crois qu'il faut donner à chacun sa besogne, pour qu'il la travaille dans le calme de son cabinet, sans savoir l'avis de son camarade.* »

Encore plus intéressante est l'intervention d'un rhumatologue qui, lui, s'insurge : toute cette théorie semble indiquer qu'on n'apprend rien de ses erreurs or lui considère qu'il a, durant toute sa carrière, énormément appris de ses erreurs. Voici la réponse de Redelmeier : « *I think it's a great point, and certainly I learned a great deal from those mistakes. Sometimes you can learn the wrong message, of course. What I want to emphasize is that we make so many mistakes that we're oblivious of, that we get lulled into a false sense of security. A classic example is that 90% of people believe that they are above-average drivers in skill. Of course, that is contrary to the laws of statistics. The genesis of the misconception, though, is that every time we inadvertently cut somebody off, we're oblivious of that fact. We never get feedback from that error. Whereas everybody else who cuts us off, we're painfully aware of, so that a lifetime of experience creates this impression that we truly are better than average drivers. The feedback of our mistakes often doesn't get back to us, because people are afraid to report to us what we've done wrong. So that's why after every talk I've given as a visiting professor here, I've searched out the chief resident and asked her, "How am I doing and what am I doing wrong?" You know, it's been kind of awkward for her to give feedback. She's been polite, so a lot of my mistakes will last a lifetime.* »

L'idée que l'on peut apprendre de ses erreurs repose sur l'idée que l'on s'en rend compte : or, la notion de biais cognitif renvoie à un type d'erreur grave précisément parce qu'on ne s'en rend pas compte.

Les erreurs de diagnostic dans l'étude de cas : les acteurs

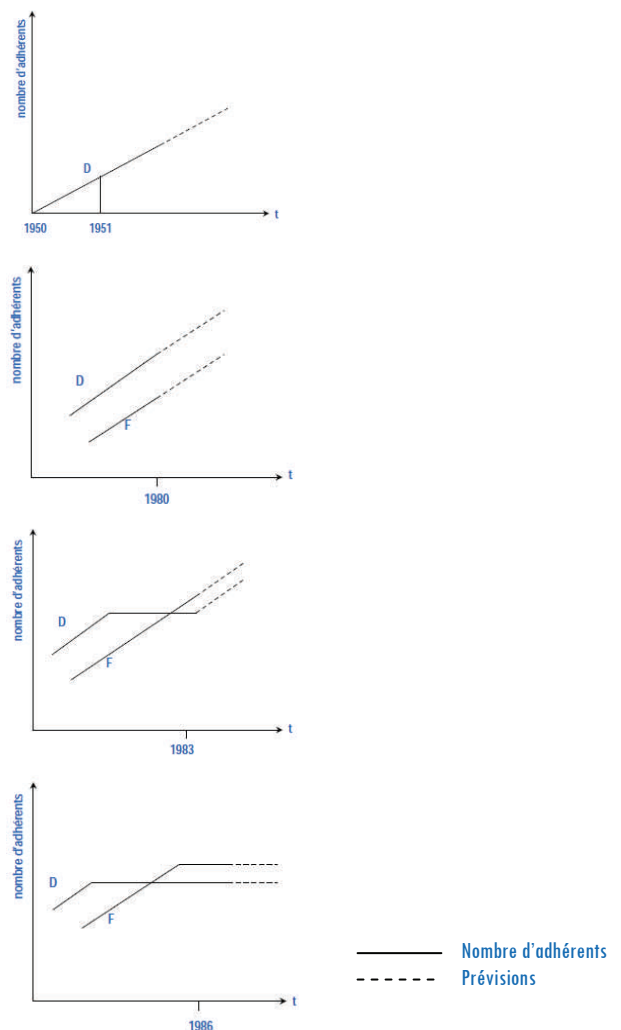
Il est probable que les erreurs de diagnostic sont légion dans les organisations. Les études de cas devraient donc les rencontrer systématiquement. *A contrario*, l'auteur d'une étude de cas et son lecteur devraient se méfier si l'étude en question n'en mentionne pas. Un des exemples de biais cognitif relevés dans une étude de cas peut être emprunté à la thèse de Gerald Lang (1999).

Bertelsmann invente après la guerre le club de livres : le consommateur s'abonne et choisit dans un catalogue qu'on lui propose des ouvrages qu'on lui envoie, à échéance régulière. L'activité démarre en 1950 dans le pays d'origine du groupe, l'Allemagne, et connaît un taux de croissance et une rentabilité remarquables dès son lancement (douze mois après son lancement, le club compte déjà 100 000 adhérents).

Dans les années 70, Bertelsmann lance un club en France, France-Loisirs. La réussite est du même ordre (Lang, 1999, p. 154 –le nombre d'adhérents des clubs n'est pas précisé, la donnée étant confidentielle ; les schémas ne sont là que pour donner une image visuelle des données sur lesquelles les diagnostics successifs ont été fondés).

Quelques années plus tard, la croissance en Allemagne stoppe alors qu'elle se poursuit sur un rythme soutenu en France. Le groupe diagnostique un problème de management en Allemagne et donne la France en exemple.

Puis, quelques années plus tard, France-Loisirs connaît le même problème de plafonnement.



(Suite page 24)

(Suite de la page 23)

Le diagnostic le mieux ajusté est alors posé : un club de livres ne peut espérer toucher qu'un certain pourcentage de la population, quels que soient les efforts marketing déployés. Une fois le seuil de plafonnement atteint, le coût d'obtention de nouveaux clients devient extrêmement élevé et donc non rentable.

Le problème était ici pour les dirigeants de Bertelsmann la singularité du cas et l'absence de catégorie de référence (l'activité, ayant été inventée par le groupe lui-même ne relevait d'aucune référence connue). Tour à tour, l'activité de l'Allemagne, puis celle de la France, fournissent la référence –ce qui est le plus visible et vient tout de suite à l'esprit. Quand le marché allemand se met à plafonner, la croissance passée en Allemagne et la croissance présente en France servent à ancrer le diagnostic erroné. Les alternatives interprétatives ne sont pas explorées (on s'enferme dans un cadre et on clôt l'interprétation).

Notons que, dans ce cas, il n'est pas impossible que des experts comme des cabinets de consultants aient renforcé le diagnostic, ce qui ajouterait un phénomène d'obéissance à l'« expertise ». En gestion, l'obéissance aveugle peut se rencontrer du fait du rôle joué par des experts, universitaires et/ou consultants, et du fait des instruments de gestion ou technologies invisibles (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997).

En tout état de cause, les médecins réfléchissant sur leur pratique proposent des outils utiles pour analyser les biais cognitifs des acteurs dans les entreprises : l'heuristique de ce qui vient à l'esprit, de ce qu'on garde à l'esprit, l'heuristique du cadre, celle de l'obéissance, et celle de la clôture prématurée de la réflexion.

Les erreurs de diagnostic dans l'étude de cas : les chercheurs

Menant une étude de cas, le chercheur lui-même peut tomber dans des biais le conduisant à des erreurs de diagnostic.

Le premier touche au rapport aux acteurs qu'il étudie. Si l'étude de cas est une recherche-action, l'un des problèmes centraux rencontrés par le chercheur consiste à ne pas être prisonnier des biais cognitifs des acteurs. Il faut se mettre en position d'être capable de repérer ceux-ci et d'élaborer d'autres cadres que ceux qu'emploient –peut-être à tort– les acteurs. Il faut n'être ni dépendant des données dont disposent les acteurs, ni de leurs cadres d'analyse de la situation. Le premier point méthodologique (Dumez, 2006a) consiste sans doute à distinguer autant que faire se peut le point de vue des acteurs et celui du chercheur, les situations *ex ante* et *ex post* s'il s'agit d'accompagner, comme c'est généralement le cas, une dynamique. Il faut aussi essayer de recueillir des données indépendantes du cadre des acteurs eux-mêmes (faire des relevés sur les pratiques réelles, par exemple) et mettre en série ces données en constituant des *templates* (Dumez & Rigaud, 2008). Mais s'il faut se mettre en position de prendre de la distance vis-à-vis des points de vue des acteurs, il est important de décrire et d'analyser avec précision ces points de vue et, on l'a noté, de repérer les biais cognitifs qu'ils présentent, par exemple de mettre en évidence les points d'inflexion que les acteurs n'ont pas identifiés ou, au contraire, les changements apparents qu'ils ont survalorisés (Dumez & Jeunemaître, 2006).

Le deuxième biais possible pour un chercheur qui mène une étude de cas est la survalorisation d'un cadre théorique et du positionnement du cas. La question qui se pose dans une étude de cas, qui doit être lancinante, angoissante même, est : « *What is it a case of ?* » (Ragin & Becker, 1992). Pour se rassurer, le chercheur a souvent tendance à privilégier une théorie (c'est un cas d'apprentissage organisationnel, ou de relation d'agence). Il faut au contraire apprendre à jouer avec de multiples cadres théoriques et à les faire varier (Abbott, 2004 ; Dumez, 2009). Un bon exercice est de

se forcer à faire jouer sur le cas plusieurs théories rivales, c'est-à-dire utiliser le *process-tracing* (George & Bennett, 2005 ; Dumez, 2006b).

Mais, on le sait, le troisième biais est de vouloir aller trop vite dans la caractérisation du cas et le cadre d'analyse, de sauter sur ce qui vient à l'esprit et est le plus facilement à disposition (*availability*), alors qu'il faut être capable de suspendre son jugement, d'explorer des théories, éventuellement dans des champs très différents du sien, et d'explorer de nouvelles données, peut-être un nouveau cas.

Le quatrième biais est lié à l'ancrage : une fois le cadre théorique choisi, on sélectionne les données qui le confortent, on a tendance à éliminer les données qui le contredisent, ou à ne pas les rechercher, et on se tient à ce cadre et on refuse d'envisager la possibilité d'en changer. Pourtant, bien souvent, en lisant l'étude de cas, le lecteur se pose la question que l'auteur a refusé de se poser : qu'apporte réellement le cadre théorique à l'analyse du cas ? Admettons que l'on supprime ce cadre, que perdrait-on réellement dans l'analyse ? Et quelquefois, la réponse est : rien de fondamental... Donc, le cadre théorique n'était probablement pas le bon, il explique le cas comme il en explique des centaines d'autres, sans les expliquer vraiment. La même chose se retrouve au niveau des données : l'étude de cas s'ancre dans un certain nombre de séries de données, et n'a pas été en explorer d'autres qui auraient pu donner un éclairage différent du cas. Pour combattre (s'il est possible d'y arriver...) le phénomène d'ancrage, les mémos apparaissent constituer un dispositif utile. Si l'on écrit la revue de littérature au début de la thèse, il devient impossible de s'en libérer par la suite. On a créé un ancrage irréversible. Écrire un mémo de revue de littérature au début permet d'explicitier un état de la réflexion sur le cadre théorique au début du travail. Un jalon est ainsi posé, le mémo existe et il a le double mérite de n'être pas figé (il sera peut-être abandonné lors de la rédaction finale, mais bien plutôt réécrit) et de constituer une base réutilisable. Il en est de même pour les mémos sur le matériau empirique, qui eux aussi posent des jalons sans figer le matériau, et peuvent constituer la base d'autres explorations.

Le cinquième biais est l'obéissance aux autorités. Les grandes théories, les concepts, devraient être des outils. En tant que tels, ils sont souvent très imparfaits pour aborder les cas, parce qu'insuffisamment spécifiés (Dumez, 2006b). Il ne faut être prisonnier, ni de l'obéissance aux théories, ni de l'obéissance aux données. Il faut au contraire prendre la liberté d'opérer une double spécification : celle des théories et des concepts et celle du matériau.

L'étude de cas devrait, systématiquement, comporter un volet sur les biais cognitifs des acteurs étudiés. Et elle devrait, tout aussi systématiquement, s'efforcer d'échapper elle-même au même type de biais. Il n'existe aucun moyen fiable pour y parvenir. On n'apprend pas de ses erreurs, si elles ne sont pas visibles ; en discutant avec d'autres, un processus de pensée de groupe peut s'instaurer ; l'étude de cas, par son excès de richesse de matériau, est angoissante et le doctorant comme le chercheur, veulent se rassurer. Rester ouvert, suspendre son jugement, explorer des possibilités multiples, toutes choses nécessaires, apparaissent difficiles et improbables. On peut du moins essayer et on y est de toute façon condamné.

Le docteur Redelmeier a sans doute raison : une conférence ou un article sur le sujet n'ont probablement aucun effet réel. Néanmoins, quelques outils d'analyse et de réflexion ont été présentés.

(Suite page 26)

(Suite de la page 25)

Références

- Abbott Andrew (2004) *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*, New York/ London, WW Norton and Co.
- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible*, Paris, CRG-École polytechnique.
- Croskerry Pat (2000) "The cognitive imperative: Thinking about how we think", *Academic Emergency Medicine*, vol. 7, n°11, pp. 1223-1231.
- Dumez Hervé (2006a) "Why a special issue on Methodology: Introduction" *European Management Review*, Vol. 3(1), pp. 4-6.
- Dumez Hervé (2006b) "Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête", *Le Libellio d'Aegis*, n°2, février, p. 18-21.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2006) "Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives", *European Management Review*, Vol. 3(1), pp. 32-43.
- Dumez Hervé & Rigaud Emmanuelle (2008) "Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de 'template'" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 2, été-automne, pp. 40-46.
- Dumez Hervé (2009) "Comment avoir des idées", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 1, printemps, pp. 1-10.
- George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA), M.I.T. Press.
- Groopman Jerome (2007) *How Doctors Think*, New-York, Houghton Mifflin.
- Lang Gerald (1999) *Du mode d'existence des modes managériales. Étude d'un cas de reengineering*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique en Sciences de l'Homme et de la Société, spécialité gestion, Paris.
- Moisdon Jean-Claude (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Séli Arslan.
- Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) *What is a case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Redelmeier Donald A (2005) "The cognitive Psychology of Missed Diagnoses", *Annals of Internal Medicine*, vol. 142(2), pp. 115-120.
- Tversky Amos & Kahneman, Daniel (1974) "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, New Series, Vol. 185(4157), pp. 1124-1131 ■

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

Tatjana Globokar et le management interculturel



Tatjana Globokar a été profondément impliquée dans les recherches de Gestion et Société sur le management interculturel entre 1987 et 1998. Elle a pu ainsi reprendre sa carrière de chercheur qu'elle avait amorcée à Berlin mais que son arrivée en France avait interrompue. Si, par la suite, elle a privilégié d'autres thèmes, elle a continué à s'associer à nos recherches en éclairant les travaux réalisés sur de multiples terrains à partir de sa propre expérience et en apportant sa contribution aux réflexions théoriques et méthodologiques suscitées par ces travaux. Elle a pu ainsi combiner une réflexion sur sa propre expérience de Slovène expatriée en Allemagne, puis en France, sans oublier un passage aux Etats-Unis, avec ses exigences et ambitions intellectuelles.

La première recherche à laquelle elle a participé s'est fondée sur une enquête réalisée en Bosnie, dans l'usine d'aluminium de Mostar, en 1987. J'avais réalisé auparavant des investigations dans quatre usines d'aluminium, en France et aux Pays-Bas, avec mon frère, Alain d'Iribarne, au Cameroun avec Pierre-Noël Denieul et aux Etats-Unis avec Jean-Pierre Segal, et la rédaction de *La logique de l'honneur*, qui comparait ce que nous avons observé en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas, et devait paraître en 1989, était en cours. Parallèlement j'avais commencé à étendre cette comparaison entre usines d'aluminium à d'autres terrains. L'usine de Mostar, qui utilisait le même type de techniques que les usines précédemment étudiées, constituait *a priori* un bon terrain. Nous y avons réalisé une enquête, sous l'œil vigilant d'une sorte de commissaire politique, qui accompagnait l'interprète fournie par l'usine, auprès d'un ensemble de membres du personnel. Puis est intervenue la phase d'analyse des données recueillies, à laquelle Tatjana Globokar a apporté particulièrement sa connaissance de l'univers culturel bosniaque. Cette recherche a conduit à un article qu'elle a publié dans *Gérer & Comprendre*. A l'époque la paix régnait à Mostar et les rapports entre Bosno-Croates et Bosno-Musulmans qui coexistaient dans l'usine ne paraissaient pas marqués par des tensions particulières. Par contre, l'extrême dureté des rapports hiérarchiques, la vigueur des tensions existant entre l'assistance technique française et les cadres bosniaques, la manière même dont nous avons été reçus, étaient autant de symptômes d'une culture où le passage de différents mineurs à des affrontements sans merci paraissait étonnamment prompt et nous n'avons pas été étonnés par l'intensité de la violence qui devait marquer, plus tard, les affrontements entre communautés.

Une deuxième étape de notre coopération, qui a encore concerné la poursuite des comparaisons entre usines d'aluminium, s'est déroulée en Hongrie, en compagnie d'un sociologue Hongrois, Janos Bogdan. Nous avons pu voir combien la variété des modes de fonctionnement n'était pas moindre dans l'Europe socialiste que dans sa contrepartie capitaliste. Là encore, la connaissance de ce monde et de sa culture qu'avait Tatjana Globokar a été précieuse quand il s'est agi d'interpréter nos observations. La mémoire du monde austro-hongrois, auquel sa Slovénie natale avait

(Suite page 28)

(Suite de la page 27)

longtemps appartenu, était vive dans sa famille qui y avait tenu une place de premier plan. Cette recherche a conduit à un chapitre d'un livre collectif.

Après cette sorte de phase préliminaire, la contribution majeure de Tatjana Globokar au management interculturel s'est réalisée en Slovénie, dans une recherche qui a conduit à une action où elle a pleinement tiré parti de sa double identité et de sa double culture, slovènes et françaises.

Renault s'interrogeait sur la diversité des manières dont les démarches qualité mises en œuvre dans ses usines prenaient forme en fonction de la diversité des contextes culturels. Dans le cadre d'une comparaison entre les usines de Flins, de Valladolid en Espagne et de Revoz en Slovénie, Tatjana Globokar s'est chargée de la partie slovène. Elle s'est trouvée confrontée à une incompréhension profonde entre Français et Slovènes, incompréhension qui faisait écho à ce qu'avait pour elle de pas toujours facile à vivre son expérience d'intégration progressive dans la société française. « J'étais prise dans une situation exceptionnelle et qui me touchait profondément » relate-t-elle. Elle a analysé en profondeur, dans ses publications, les différences entre les manières slovènes et françaises de communiquer. Ainsi, évoquant les rapports entre un technicien français et un chef d'atelier slovène, elle montre combien l'un et l'autre vivent différemment une même situation : « Avec celui-ci je n'ai aucun problème de communication. Je suis pratiquement son patron. Tout ce que je lui dis, il le fait » affirme le Français. « Parfois, j'essaie d'expliquer mon point de vue à mon collègue français qui est ici pour nous instruire dans les nouvelles procédures. Mais je sens qu'il ne m'écoute pas, qu'il ne me prend pas en considération » se plaint le Slovène. Ces différences marquent la vie de l'usine. « Je serai content le jour où, en réunion des départements, mon adjoint slovène frappera du poing sur la table et criera 'je ne suis pas d'accord!' » souhaite vivement le directeur industriel de l'usine qui, observant la situation à travers ses lunettes françaises, ne peut pas comprendre pourquoi les Slovènes n'agissent pas comme le feraient des Français en situation de désaccord : manifester une certaine agressivité verbale, dire ce qui ne va pas, sans que les rapports que l'on entretient en soient dégradés pour autant. De fait les Slovènes ne parlent spontanément que quand ils sont sûrs qu'ils seront écoutés. C'est que l'on a affaire à deux formes bien différentes de gestion de la parole. Les Slovènes ne se retrouvent nullement dans la joute oratoire à la française. « Quand nous cherchons à résoudre un problème nous utilisons la méthode du *brain storming* », note un acteur slovène. « Chacun dit ce qu'il pense ; même si c'est idiot nous le laissons parler. Si le groupe est plus important, nous laissons à chacun le temps d'exprimer son opinion afin que les plus âgés n'écrasent pas les jeunes... que chacun puisse avoir raison, qu'il puisse démontrer, qu'il y ait une tolérance entre eux. ». « Ces propos, analyse T. Globokar, touchent à l'essentiel de ce qui forme le lien social en Slovénie. Être digne de la parole et de l'écoute veut dire faire pleinement partie de la communauté. En être privé signifie être exclu, être sans rôle, donc ne pas être pris en considération. »

La manière même de rendre compte de cette incompréhension aux acteurs posait un problème culturel. Fallait-il, à la française, tenter de convaincre les acteurs de la justesse de l'analyse, en comptant sur eux pour en tirer les conséquences ? Ou fallait-il, dans une approche slovène, tenter de catalyser un dialogue entre les parties ? Et quelle identité revêtir, pour une Franco-Slovène : Française envoyée par le siège parisien de Renault ? Slovène solidaire de son peuple face aux envahisseurs français. Se sentant parfois sommée de choisir, elle s'est construite une sorte de rôle mixte, ainsi qu'elle le rapporte : « La recherche a aidé une compréhension mutuelle à se construire non seulement en apportant des connaissances sur la manière de travailler des

Slovènes mais aussi par sa démarche même, à l'occasion de la phase d'enquête puis de la restitution des résultats. [...] Lors de l'enquête, nous avons cherché à créer un climat qui permette aux Slovènes, interrogés dans leur langue, de s'exprimer librement. Les entretiens débutaient par une évocation du blocage des rapports franco-slovènes. Le sujet était abordé de manière rassurante pour la personne interrogée, en lui présentant une description hypothétique des Français pour qu'elle la complète à partir de sa propre vision. [...] La démarche de l'entretien, menée sous forme d'un dialogue plutôt que de questions et de réponses, s'est ainsi approchée de cette situation d'échanges que représente pour les Slovènes le partage de la parole. Le discours des interviewés a pu prendre un libre cours, déclenchant un dynamisme d'échanges riche en réflexions et en observations. [...] Les séances de restitution aux responsables français et slovènes, réunis à cette occasion autour d'une table, ont constitué une occasion de plus de progresser sur une voie de compréhension mutuelle. Certes, il s'agissait surtout de présenter aux Français les résultats du travail concernant le fonctionnement comparé des deux ateliers étudiés, mais, pour faciliter leur compréhension, d'autres éléments ont été évoqués. Ainsi, les modes de gestion observés ont été mis en relation avec le contexte culturel slovène, illustré lui-même par quelques images empruntées à l'histoire. Les siècles de soumission des Slovènes à une domination étrangère, leur vie dans la communauté villageoise, leur expérience de l'autogestion pendant les quarante dernières années ont été évoquées, ce qui a non seulement aidé à mieux comprendre leur besoin de partager la parole mais a également donné consistance à l'histoire slovène face à l'histoire de France. Cette dernière, l'Ancien Régime, la hiérarchisation de la société, ont été également évoqués pour mieux faire comprendre aux Slovènes le comportement des Français, et notamment l'aspect hiérarchique de leurs rapports. Ils ont ainsi pu mieux comprendre que, si la culture française favorise chez les supérieurs un comportement qui apparaît comme méprisant aux Slovènes, celui-ci se comprend tout autrement si on décode ce qu'il signifie dans l'univers français. [...] Un soin particulier a été consacré aux questions de présentation lors des séances de restitution. Ainsi, tous les supports écrits (le compte rendu des travaux, le résumé de celui-ci, les transparents) ont été réalisés dans les deux langues et la présentation orale a été également bilingue. Il s'est agi à la fois de permettre à chacune des parties d'accéder à une compréhension plus fine, grâce à l'utilisation de références familières et d'expressions idiomatiques, et de donner le sentiment à chacun, en utilisant sa langue, qu'il était pleinement considéré. »

Ayant bifurqué vers l'administration de la recherche, puis ayant repris ses activités de recherche au CRG, où une approche mettant l'accent sur la diversité des cultures nationales n'était pas particulièrement à l'honneur, Tatajana Globokar n'a pas rompu pour autant avec une telle approche, dont elle a tenté de faire percevoir l'intérêt à ses nouveaux collègues. Elle n'a pas manqué de mettre en relief l'aspect bien français des rapports de sous-traitance qu'elle étudiait dans l'industrie nucléaire et a travaillé à améliorer ces rapports en s'appuyant sur cette compréhension de leur dimension culturelle. Elle a suivi de près l'évolution de nos recherches, participant à la discussion des textes qui en tiraient les enseignements. Ce faisant, elle a continué à manifester sa fidélité à une approche slovène, spécialement dans la conception de la prise de parole et du débat, nous aidant ainsi à prendre conscience, par contraste, de ce que pouvaient avoir de françaises des manières de faire qui nous paraissaient aller de soi. Quand la maladie a interrompu son activité, elle était pleine de projets, en particulier écrire, en slovène, un ouvrage qui aiderait les Slovènes à se comprendre eux-mêmes. Au moment où elle nous quitte, le regard étonné et quelque peu souffrant qu'elle portait sur la société française et sur la force de la violence

(Suite page 30)

(Suite de la page 29)

symbolique qui y règne continue à nous interroger. Quels chemins tracer, dans notre culture, qui rendent notre société plus humaine ? ■

Philippe d'Iribarne
Directeur de Gestion et Société

Bibliographie sélective des recherches de Tatjana Globokar

Management interculturel

- Globokar Tatjana (ss la dir. de) (1993) “*Entreprise, Société, Communauté*”, Ed. Autrement, ‘Recherche en cours’, 1^{er} semestre.
- Globokar Tatjana (1994) “Europe de l’Est : quelques leçons d’histoire”, *Le Courrier de l’Unesco*, avril, pp. 32-35.
- Globokar Tatjana (1995) “Quand l’Ouest rencontre l’Est : un industriel français en Europe Centrale”, *Entreprise et Histoire*, n° 8, juin, pp. 95-105.
- Globokar Tatjana (1995) “Gérer en Slovénie - Les difficultés de la communication interculturelle”, *Gérer et Comprendre*, n°39, juin, pp. 4-14.
- Globokar Tatjana (1995) interview “Le miracle de Revoz. En Slovénie, l’usine Renault piétinait. Aujourd’hui, elle a atteint le meilleur coefficient de qualité”, *le Monde Initiatives -Emploi*, vendredi 15 décembre.
- Globokar Tatjana & Cabin Philippe (1995) Avant-propos des Cahiers de Cargèse *Sciences sociales et entreprises - Histoire et partenariats*, L’Harmattan.
- Globokar Tatjana (1996) “Intercultural Management in Eastern Europe: an Empirical Study of a French-Slovenian Plant”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 26(3), Fall, pp. 47-59.
- Globokar Tatjana (1997) “Eastern Europe Meets West - an Empirical Study on French Management in a Slovenian Plant” In Sackmann Sonja A. [ed.] *Cultural Complexity in Organizations*, London, Sage pub., pp. 72-86.
- Globokar Tatjana (1998) “A propos des références culturelles dans la gestion des entreprises dans les Pays d’Europe Centrale et Orientale (PECO)”, *Accomex (Actualités du commerce extérieur)*, n°22, juillet-août, pp.17-20.
- Globokar Tatjana (1998) “Une expérience française en Slovénie : comprendre un mode communautaire de gestion”, in Ph. d’Iribarne (ed.), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, pp. 117-135.
- Globokar Tatjana (1999) “Quand l’Ouest rencontre l’Est : un industriel français en Europe centrale”, Actes du Colloque “Les Pays en Transition - Opportunités et difficultés”, *Les Cahiers de la Recherche de l’ESSCA*, n° 5, décembre, pp. 165-182.
- Globokar Tatjana (2000) “Culture-Bound Management in East-West Co-Operation”, *Economic Trends*, n° 3, pp. 42-46.
- Globokar Tatjana (2002) “Amour, culture et sociologie, compte rendu de l’ouvrage de A. Swidler: Talk of Love. How Culture Matters”, *Sociétal*, n° 37, 3^{ème} trimestre, pp. 117-118.
- Globokar Tatjana (2002) “From socio-historical macro model to organizational behavior” In Mastenbroek Willem, Newton Tim, Smith Dennis, Van Iterson Ad [eds.] *The Civilized Organization - Norbert Elias and the Future of Organizations Studies*, Amsterdam/Philadelphia, J.B Pub. Company, pp. 119-130.
- Iribarne Philippe d’, Henry Alain, Segal Jean-Pierre, Chevrier Sylvie, Globokar Tatjana

(1998) *Cultures et mondialisation - Gérer par-delà les frontières*, Le Seuil, (Ed. revue et corr., mai 2002), Paris, 359 pages.

Globokar Tatjana (2004) "Compromis temporel dans la gestion des projets. Le cas de la maintenance nucléaire" *Revue Française de Gestion*, n° 152, septembre-octobre, pp. 81-96.

Globokar Tatjana (2004) "Knowledge, object and communication in action, the organization as a set of dynamic relationships", comm. 20th EGOS Colloquium, Ljubljana, July, 1-3.

Globokar Tatjana (2005) "A propos du livre de Guy Olivier Faure : How People Negotiate. Resolving Disputes in Different Cultures", *Négociations*, n° 1, pp.175-178.

Globokar Tatjana (2007) "Contextes culturels des pays de l'Europe centrale et orientale : éléments de l'apprentissage culturel" *In Lee Yih-Teen, Calvez Vincent & Guenette Alain-Max [eds.], La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international*, Paris, L'Harmattan, pp.281-297.

Globokar Tatjana (2008) "Culture et gestion en Slovénie" *in Chanlat Jean-François, Davel Eduardo, Dupuis Jean Pierre [eds.] Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université de Laval, coll. Sciences de l'administration, partie V, chap. 9.

Sur la maintenance dans le nucléaire

Globokar Tatjana (2002) "Les pratiques de la maîtrise d'ouvrage dans la maintenance des installations nucléaires", Rapport de recherche EDF-Direction du Parc Nucléaire, février, CRG, Paris.

Globokar Tatjana (2004) "Compromis temporels dans la gestion des projets. Le cas de la maintenance nucléaire", *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, n° 152, septembre/octobre, pp. 81-96.

Globokar Tatjana (2005) "Expérimentons, expérimentez - Pour mieux gérer", *Gérer et Comprendre*, n° 79, mars, pp. 5-15.

Globokar Tatjana (2006) "Introduction des formes d'intégration des prestataires à la préparation des arrêts", Rapport de recherche EDF, mai, CRG, Paris.

Globokar Tatjana (2007) "L'enjeu de la sécurité : réorganiser la sous-traitance", *La Tribune*, Série 'Le meilleur de la stratégie et du management', 5/5 La maîtrise des risques, n° 3635, Lundi 2 avril.

Globokar Tatjana (2007) Le paradoxe de la relation de sous-traitance dans la gestion des risques industriels majeurs : le cas de la maintenance nucléaire, Colloque Risques industriels majeurs, sciences humaines et sociales', Toulouse, Université Paul Sabatier, Toulouse, 6-7 décembre, Actes, pp. 151-160.

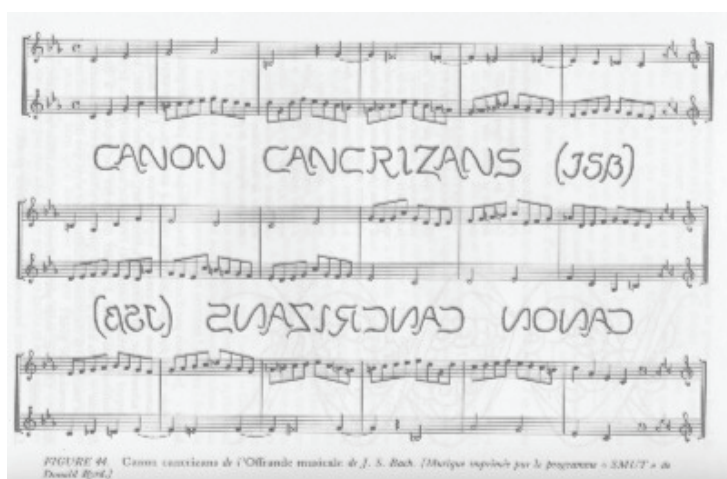
Globokar Tatjana (2008) la gestion des paradoxes organisationnels, un défi pour la maintenance nucléaire, 16^{ème} congrès de maîtrise des risques et de sûreté de fonctionnement, Avignon, octobre.

Une hypothèse à propos d'une dédicace

A toi

Non quaesivi : accidit.

L'Offrande musicale de Bach a toujours paru recéler une énigme qui ne touche ni à la musique elle-même, splendide dans son invention, ni aux circonstances de sa composition, apparemment bien connues, mais plutôt aux textes qui accompagnent la partition, et notamment la dédicace.



Les faits

Jean-Sébastien Bach se rend à Berlin en mai 1747 à l'invitation de Frédéric II de Prusse qui désire l'entendre, mais sans doute surtout pour y voir son premier petit fils, Jean-Auguste, âgé d'un an et demi, né de son deuxième fils Carl Philipp Emanuel, claveciniste du roi, et de son épouse Maria, enceinte alors de leur deuxième enfant. Les 7 et 8 mai, à peine arrivé, il est reçu à Potsdam. Le roi lui demande de développer au clavier d'un de ses magnifiques Silbermann une fugue à six voix sur un thème de son choix et il s'exécute. Frédéric lui joue alors un thème à la flûte et lui demande, de même, de le développer. Bach y

parvient à deux voix. Puis à quatre. Et à six voix ? demande le roi. Bach hésite un moment, et renonce. Revenu à Leipzig, il adresse à Frédéric le 7 juillet la partition de l'Offrande musicale qui comporte en final un *ricercar* à six voix, sommet de son art.

L'envoi de la partition est accompagné d'une lettre dédicatoire :

“Sire, je prends la liberté de vous présenter, dans la plus profonde soumission, une Offrande Musicale dont la partie la plus noble est de la main de Votre Majesté. C'est avec un respectueux plaisir que je me soutiens encore de la grâce toute royale que voulut bien me faire, il y a quelque temps, Votre Majesté, en daignant me jouer, lors de ma présence à Potsdam, un sujet de fugue et en daignant me demander de le traiter en son auguste présence. C'était mon devoir le plus humble d'obéir à Votre Majesté, mais je remarquai bientôt que, faute de la préparation nécessaire, il ne m'était point possible de traiter un sujet aussi excellent de la façon qu'il méritait. Je me décidai alors à travailler ce sujet vraiment royal en toute perfection et à le faire ensuite connaître au monde.”

De nombreux commentateurs estiment que l'ironie perce dans ce texte, et sa lecture laisse en effet cette impression. Mais de quelle nature serait cette ironie ? Le thème proposé à Bach est assurément d'une grande beauté et d'une fécondité remarquable : l'œuvre à elle seule suffit à en témoigner. Aucune moquerie possible à ce niveau, donc. Le ton est courtisan, mais comme il est de règle dans une dédicace. Peut-être un soupçon trop appuyé, avec cette insistance sur le caractère royal de l'épisode et la

Ci-dessus

Le canon palindromique de l'Offrande musicale ou canon en crabe, dans lequel la musique est rejouée à l'envers par une des voix à partir de la neuvième mesure.

Pour une illustration musicale très parlante, voir : <http://strangepaths.com/canon-1-a-2-2/2009/01/18/fr/>

plus profonde soumission du compositeur. De là peut venir l'impression communément ressentie qu'un sourire se dissimule sous le respect, mais sans que l'on en comprenne bien le sens. Plus étrange, la partition envoyée est émaillée de rébus ou de jeux de mots. Elle culmine avec le *ricercar* à six voix, celui que Bach n'avait pas réussi à mener à bien à Potsdam. Il se pourrait que l'emploi même du mot soit ironique : ce dernier désigne en effet habituellement une forme moins élaborée que la fugue, moins contraignante et plus ouverte (le terme est apparenté étymologiquement au mot recherche), ce qui dans le cas de cette merveille de contrepoint sophistiqué paraît singulièrement impropre. Surtout, *ricercar* donne lieu à un acrostiche : "*Regis Iussu Cantio Et Reliqua Canonicae Arte Resoluta*" (sur l'ordre du roi, le thème et le reste sont traités sous la forme du canon). Une montée de notes s'accompagne de la mention : "*Notulis Crescentibus Crescat Fortuna Regis*" (qu'avec ces notes qui s'élèvent s'élève la bonne fortune du roi). Et un canon d'une complexité extrême puisque la musique y est retournée par un des interprètes, combinant un effet d'inversion et un effet de régression, porte en exergue : "*Quaerendo Invenietis*" (en cherchant, vous trouverez).



Illustration du ruban de Möbius : surface obtenue en cousant bord à bord deux extrémités d'un ruban rectangulaire avec une torsion d'un demi-tour, ou toute surface topologiquement équivalente.

D'où précisément l'énigme : que faut-il chercher derrière cette dédicace ?

L'hypothèse d'Arnold Schönberg

Arnold Schönberg a avancé une conjecture originale¹. Il note que le thème proposé par le roi, d'une grande simplicité apparente, reposant sur un accord parfait mineur, se révèle d'une complexité extrême à traiter sur le plan contrapuntique (les développements de Bach portent d'ailleurs surtout sur les contre-sujets). Selon lui, donc, il est impensable que les qualités musicales du roi aient été suffisantes pour tendre un tel piège et faire chuter Jean-Sébastien Bach. Certes, Frédéric II était un bon flutiste, et il composait –on conserve de lui quatre symphonies, une centaine de sonates pour flute, des concerti-, mais de là à l'estimer capable de lancer un défi musical à J.S. Bach, il y a là un pas difficile à franchir. Dès lors, le regard parcourt le cercle de ceux qui sont debout, tout autour du Silbermann, et s'attarde sur Carl Philipp Emanuel, formé par son père et lui-même « contrapuntiste extraordinaire » (Schönberg toujours, p. 301). Lui seul peut être le véritable auteur du thème, qu'il aurait suggéré au roi au cours d'une entrevue préalable. Il faudrait alors voir dans l'*Offrande musicale* le défi lancé par un fils à son père admiré², un mélange de plaisir délicieusement pervers à placer ce dernier dans l'embarras, avec l'espoir respectueux et tranquille, quoique non dénué d'une inquiétude ténue et excitante, de le voir finalement triompher. L'envoi de l'oeuvre serait la réponse douloureuse mais triomphante du père. Schönberg fait en effet remarquer que le terme allemand « *Opfer* » désigne à la fois l'offrande et la victime offerte en sacrifice. Bach aurait joué sur les deux sens du mot, suggérant avec délicatesse la douleur ressentie lors de l'échec en présence du roi et de son fils, et sans doute le sentiment intime qu'il avait compris être tombé dans un piège.

La poursuite de l'hypothèse

Schönberg ne mentionne pas la dédicace. Pourtant, si son hypothèse est la bonne³, il est loisible de penser que cette idée a dû venir à l'esprit de Bach, qu'il a dû lui-même la formuler et la peser dans son for intérieur, confusément tout d'abord, puis plus nettement ensuite (ceci expliquerait le "*Je remarquai bientôt...*" de la dédicace).

(Suite page 34)

1. Schönberg Arnold (1977, trad. Franç.) *Le style et l'idée*. Paris, Buchet/Chastel, pp. 301-302
2. Il circule des anecdotes sur les rapports père/fils. Les fils de Bach auraient dit de la musique de leur père : « *Vieilles perruques !* » (*alte perrücke!*). De celle de son fils, Bach aurait dit : « *C'est du bleu de Prusse, cela passe avec le temps !* » (« *Das ist Berliner Blau, das verschiebt* »). Ces anecdotes sont apocryphes et invraisemblables : ses fils ont toujours eu la plus grande admiration pour leur père, en cherchant de manière autonome leur voie (si on dispose toujours aujourd'hui des manuscrits de Bach, c'est que Carl Philipp Emanuel les a conservés pieusement toute sa vie, puis transmis à sa fille), et Bach aimait ses fils, les a formés et respectait leurs qualités musicales.

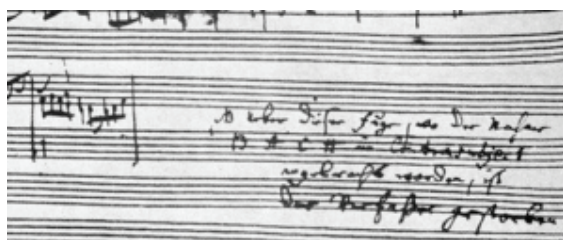
(Suite de la page 33)

Alors la dimension ironique de cette dernière apparaîtrait clairement. Elle se lirait en effet ainsi : « Le thème que votre Majesté m'a fourni était vraiment royal ; mais affirmant cela, je ne suis nullement dupe : ce thème est précisément trop royal sur le plan musical pour être de la main de votre Majesté, ce que vous et moi savons parfaitement. Lisez donc dans cette affirmation la fierté discrète d'un père pour son fils, dont il a été le seul maître, et dans cette œuvre à vous dédiée la réponse de ce père au défi dont il a deviné l'origine, qui l'a mis en difficulté, mais qu'il a relevé. » L'ironie proviendrait de ce dialogue indirect et masqué entre père et fils que constituerait l'*Offrande musicale* -thème, œuvre et dédicace-, le dédicataire recevant officiellement le respect qui lui est dû mais n'étant en fait qu'une marionnette prétexte à cet échange, conscient de l'être sans pouvoir l'avouer, un Bach répondant à l'autre en feignant s'adresser à lui, à la manière du jeu sophistiqué et subtil d'un sujet et d'un contre-sujet de fugue.

Epilogue

Quelques années plus tard, Jean-Sébastien se donne à lui-même un thème, étrangement proche mélodiquement de celui de l'*Offrande*, un accord parfait mineur également, et le développe. Ce sera l'*Art de la Fugue*. Il s'interrompt tragiquement au milieu même de la puissante quadruple fugue, juste après l'introduction d'un thème commençant par si bémol, la, si, do, ce qui, en Allemand, s'énonce B-A-C-H. Comme si ce thème, à l'intérieur même de l'œuvre, valait secrète dédicace, crépusculaire et ultime ; comme si un dialogue, indirect et subtil, avait voulu se poursuivre, mais avait sombré brusquement.

Le dernier feuillet du manuscrit de l'*Art de la fugue*, avec la notation manuscrite de Carl Philipp Emanuel.



A la fin du manuscrit, qu'il conserva pieusement toute sa vie, sous cette ligne où la composition se brisa, Carl Philipp Emanuel a écrit en réponse ces quatre lignes :

*Ueber dieser Fuge, wo der Name
B A C H im Contrasubjekt
angebracht worden, ist
der Verfasser gestorben.
(Sur cette fugue, où le nom de
Bach apparaît en contre-sujet,
est mort l'auteur) ■*

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

3. Elle est apparemment contredite par un texte de Johann Nikolaus Forkel, premier biographe de Bach, selon lequel ce serait Bach lui-même qui aurait demandé à Frédéric de lui donner un thème à développer. Mais on bute ici sur le même problème qu'a soulevé Schönberg, avec une improbabilité plus grande encore : peut-on imaginer que Frédéric, sans avoir rien préparé, ait pu improviser sur le champ un thème aussi beau et surtout complexe que celui de l'*Offrande*, l'un des rares thèmes susceptibles de mettre en difficulté Jean-Sébastien Bach ? Par ailleurs, la version de Forkel contredit la dédicace elle-même.

Responsable de la publication : Hervé Dumez
Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

Programme des prochains séminaires AEGIS



2010

Jeudi 21 janvier 2010 (14h30 à 16h30)

**« La question du langage dans le management inter-culturel.
Problèmes méthodologiques »**

- Jean-Claude Usunier (*Université de Lausanne*)