

## À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ?

*Débat entre Véronique Perret\* et Hervé Dumez\*\**

*Modérateur, Pierre Romelaer\**

*\* Université Paris-Dauphine ; \*\* CNRS/École polytechnique*

*notes prises par Julie Bastianutti  
École polytechnique*

*& Mar Perezts  
EM Lyon*

La première des sessions « Controverses » a eu lieu le mercredi 6 juin. Véronique Perret et Hervé Dumez ont chacun défendu leur vision de l'épistémologie, contrastée sur certains points mais mettant en avant des points de rencontre essentiels. Pierre Romelaer a introduit la séance et a donné la parole à Véronique Perret, qui expose en premier lieu sa position.

Pour Véronique Perret, la démarche de réflexion épistémologique est centrale dans nos pratiques de recherche en sciences de gestion en raison des liens complexes qui unissent la recherche théorique et la pratique : nos recherches peuvent avoir, et souvent ont véritablement, un impact sur le monde réel. Or, toutes les disciplines des sciences de gestion, notamment la finance, ne s'interrogent pas sur les effets et impacts de leurs connaissances et modèles sur le monde réel, si ce n'est *a posteriori*, en situation de crise. La nécessité d'un retour réflexif sur nos pratiques de recherche ne rend-il pas alors nécessaire un chapitre consacré à l'épistémologie dans chaque thèse ? Il ne s'agit pas tant de produire, chacun, son propre discours épistémologique, que d'intégrer la réflexion épistémologique dans les cursus de formation pour éclairer notre pratique du management stratégique et ce pour trois raisons principales.

La première serait presque triviale : une pratique scientifique doit être réflexive. À quelles conditions nos pratiques de recherche en management stratégique acquièrent-elles un caractère de scientificité ?

Le deuxième niveau est lié à l'inscription des sciences de gestion dans le champ des sciences sociales. Il faut s'intéresser aux chemins du développement de la connaissance. Les architectures de pensée conduisent à des postures différentes. Dans les sciences sociales il est clair que nous n'avons pas une seule réponse à la question « qu'est-ce qu'une science ? ». La réflexion sur les hypothèses sous-jacentes de nos recherches doit s'inscrire dans cette démarche et prendre en compte les particularités des sciences sociales, notamment par rapport aux sciences dures.

Le troisième niveau de réponse concerne la vitalité des échanges scientifiques autour d'un certain nombre d'articles, notamment en théorie des organisations. La réflexion épistémologique permet d'en mieux comprendre les enjeux.

Ces différentes raisons défendent finalement l'idée que le questionnement épistémologique est utile et nécessaire en ce qu'il permet d'accéder à une *réflexivité radicale* au sens de Woolgar<sup>1</sup>, dépassant ainsi la simple « introspection bégnine » dont la visée est essentiellement tournée vers la recherche d'adéquation entre l'analyse et les objets de cette analyse. Contrairement aux autres formes de réflexivité (méthodologique ; endogène, au sens de Pollner<sup>2</sup>), la réflexivité radicale propose une posture d'extériorité qui suppose que les hypothèses sur les frontières de l'objet de recherche soient problématisées. En ce sens la réflexion épistémologique offre au chercheur les outils d'une « problématisation », au sens d'Alvesson et Sandberg<sup>3</sup>, visant à identifier et remettre en question les hypothèses sous-jacentes sur la nature des objets de connaissance. Comme le défendent Alvesson et Sandberg, ce travail de « problématisation » est utile et nécessaire pour dépasser les impasses et les scléroses d'une démarche dominante de « *gap spotting* » dans le processus de production des connaissances de notre champ.

Pierre Romelaer passe ensuite la parole à Hervé Dumez.

Pour Hervé Dumez, le point central est que les questions d'épistémologie, en sciences de gestion, sont importantes mais ont été mal posées. On parle de paradigmes, mais Kuhn aurait été profondément surpris par le fait qu'on puisse dire que le positivisme ou le constructivisme soient des paradigmes. Pour lui, un paradigme n'est aucunement une philosophie des sciences. Or, le positivisme est une philosophie des sciences, qui est morte depuis 76 ans si on prend pour référence l'assassinat de Schlick, ou au moins 50 ans si l'on prend pour référence le débat entre Carnap et Quine. Le constructivisme est lui aussi une philosophie des sciences, qui comporte des problèmes de consistance logique si l'on suit Paul Boghossian<sup>4</sup>. Donc, on peut écarter ces discussions sur les « paradigmes épistémologiques » qui obscurcissent plutôt qu'elles n'éclairent les problèmes.

Quelles sont alors les questions épistémologiques que l'on peut et doit se poser dans la pratique de recherche, en général et en management stratégique en particulier ? Hervé Dumez considère que ce n'est pas de savoir si le réel existe en dehors de mon esprit – ce serait se lancer dans la métaphysique. Plusieurs questions lui apparaissent essentielles.

La première est celle de la circularité. On arrive toujours à trouver des faits confirmant une théorie. Donc, la question importante est : comment gérer le risque de circularité ? La pratique du codage constitue un bon exemple : le codage façon théorisation ancrée est quasi-impossible en pratique ; on conseille donc souvent de pratiquer un codage théorique, mais celui-ci risque d'être totalement circulaire (et le double codage, quand il coïncide à 98%, peut simplement illustrer ce phénomène de circularité). Il faut trouver des dispositifs de recherche permettant de sortir du risque de circularité.

Le second problème est celui de l'équifinalité, formulé par Bertalanffy<sup>5</sup>: un même phénomène peut être le résultat de plusieurs processus causaux différents. Du coup, on ne devrait pas produire une explication unique d'un phénomène, mais toujours confronter, pour le phénomène qu'on étudie, le pouvoir explicatif de plusieurs hypothèses rivales. On peut toujours « expliquer » une dynamique d'entreprise par un phénomène d'apprentissage. Mais le vrai travail scientifique consiste à savoir s'il n'y a pas des hypothèses rivales expliquant mieux, c'est-à-dire avec une meilleure précision, cette dynamique, que le concept d'apprentissage.

Si l'on veut rester simple, le management stratégique, c'est de la pensée et de l'action. Donc, les recherches en management stratégique doivent faire voir les

1. Woolgar Steve (1988) "Reflexivity is the Ethnographer of the Text", in Woolgar Steve (Ed), *Knowledge and Reflexivity: New Frontiers in the Sociology of Scientific Knowledge*, London, Sage, pp. 1-13.
2. Pollner Melvin (1991) "Left of Ethnomethodology: The Rise and Decline of Radical Reflexivity", *American Sociological Review*, vol. 56, n° 3, pp. 370-380.
3. Alvesson Mats & Sandberg J. Orgen (2011) "Generating Research Questions through Problematization", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 247-271.
4. Boghossian Paul (2009/2006) *La peur du savoir. Sur le relativisme et le constructivisme de la connaissance*, Marseille, Agone.
5. Bertalanffy Ludwig von (1973) *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

acteurs en tant qu'ils pensent, parlent et interagissent. On a là un troisième problème épistémologique concret : beaucoup d'articles ou de thèses passent à côté de cette dimension. Après leur lecture, on se dit qu'on a eu une revue de littérature, du matériau, mais qu'on n'a pas vu des acteurs développer des stratégies, y compris dans les recherches qualitatives, ce qui paraît surprenant. Pourquoi ? C'est que le chercheur s'est contenté de faire agir des « êtres de raison » selon l'expression de Durkheim. Tocqueville lui-même reconnaissait avoir parlé à plusieurs reprises de l'égalité de manière personnifiée, comme un être agissant, alors qu'en réalité ce type de discours n'améliore pas la compréhension des phénomènes étudiés<sup>6</sup>.

Quatrième problème épistémologique pratique en management stratégique : que faut-il faire de l'inobservable ? Des théories centrales ont été développées ces vingt dernières années en management stratégique, notamment, la théorie des ressources ou des capacités dynamiques. Ces notions portent sur de l'inobservable : personne ne sait, ni les dirigeants, ni les chercheurs, ce qu'est une ressource ou une capacité dynamique. Une première position possible consiste à passer le rasoir d'Ockham et, pour le coup, à être positiviste façon Cercle de Vienne : si on ne peut pas observer les ressources ou les capacités d'une firme, il faut abandonner ces concepts qui n'en sont pas. Une seconde position, plutôt américaine, serait de dire : si ce n'est pas directement observable, alors tentons d'approximer ces notions (les ressources, ce sont finalement les fonctions de l'entreprise, et elles sont observables – le marketing, la finance, les RH, etc. – on choisit alors une base de données, on déroule une analyse quantitative en estimant avoir traité des ressources ou des capacités de la firme). La troisième position consiste au contraire à reconnaître ce caractère non observable et à tenter de remonter de l'observable au non observable, en étudiant des acteurs à travers leurs discours et leurs actions, pris en dynamique, c'est-à-dire en étudiant des trajectoires, des séquences.

La cinquième question épistémologique qui se pose aux chercheurs en management stratégique est celle du descriptif-normatif. Il y a dix à vingt ans, tout travail en management stratégique devait comporter un passage sur la performance. Cette obligation a disparu. Sans doute parce que ces passages étaient souvent très faibles. Ne peut-on pas retrouver la question de la performance, centrale pour la discipline, en empruntant aux philosophes moraux la notion de descriptif/normatif (Iris Murdoch) ou concept « enchevêtré » (Hilary Putnam) ou « épais » (Bernard Williams) ? Partons du principe que la performance est un concept intrinsèquement à la fois descriptif et normatif, et essayons d'en tirer toutes les conséquences. On a là un défi épistémologique intéressant pour la discipline.

Toutes ces questions se révèlent à la fois fondamentales et concrètes (ce n'est pas de la métaphysique) et constituent pour Hervé Dumez le cœur de la démarche épistémologique.

Après l'exposition des points de vue de chacun, Pierre Romelaer introduit le débat en évoquant la question de l'étude de cas unique. Quelles connaissances peut-on produire en menant une étude de cas unique ?

Veronique Perret a consacré sa thèse à une étude de cas unique. Dans cette thèse, d'ailleurs, il n'y avait ni chapitre épistémologie, ni chapitre performance. Elle souligne que le cas unique est l'occasion d'une description en profondeur et complexe permettant de produire une connaissance de moyenne portée, au-delà de la question de la validation statistique.

Hervé Dumez souligne que la démarche scientifique, c'est avant tout une confrontation entre des effets attendus (« *predicted effects* ») et des effets observés. La

6. Boudon Raymond (2006) "Bonne et mauvaise abstraction", *L'année sociologique*, vol. 56, n° 2, p. 263-284.

théorie est là pour spécifier des effets attendus. Le travail sur le matériau est là pour mettre en évidence des effets observés. La scientificité de la démarche repose sur la confrontation entre ces effets attendus et ces effets observés. Tout cela peut très bien se faire sur des cas uniques. Il est par exemple possible d'appliquer un raisonnement contrefactuel (le *What if ?*) à ce type de cas, démarche qui a été théorisée par Max Weber (en tant que « jugement de possibilité ») et reprise récemment (par exemple par Rodolphe Durand). C'est une démarche fondamentale notamment sur un cas unique : il vaut souvent mieux utiliser du raisonnement contrefactuel systématique et rigoureux sur un cas unique, que de multiplier les cas.

Sur la validité des connaissances, il s'agit d'être poppérien : le chercheur explique avec précision et rigueur sa démarche, ses problèmes, etc. Ensuite, la science, c'est un ensemble d'institutions de critique collective, et c'est dans cette arène qu'on jugera de la qualité, la pertinence et l'apport des connaissances apportées. Popper fait notamment remarquer que les chercheurs en sciences de la nature ne sont aucunement plus « objectifs » que les chercheurs en sciences sociales.

Veronique Perret ajoute que si le *design* de recherche de l'étude de cas unique s'appuie sur un cadre suffisamment bien formalisé et contextualisé (ethnométhodologie ; théorie ancrée), il a des vertus de généralisation théorique mais non statistique.

Pour Hervé Dumez, la méthode pure de la « *grounded theory* » est en pratique impossible : coder une page et demi prend en moyenne une heure et demi (résultat obtenu dans des ateliers de codage réalisés tous les ans dans le Master de recherche GDO). Le cadre théorique de départ doit être une *orienting theory* (Whyte) et c'est ensuite par des allers et retours entre théorie et pratique, qu'il va être précisé et élaboré avec le souci d'éviter le risque de circularité. Mais bien sûr, on ne vérifie pas une théorie sur une étude de cas. Encore une fois, il faut confronter des effets attendus qui viennent de la théorie avec des effets observés – ce qui implique pour le chercheur de spécifier les théories en termes d'effets attendus ; en effet, les théories sont le plus souvent des cadres explicatifs généraux non spécifiés en ce sens.

Pierre Romelaer pose ensuite une seconde question, concernant la relation entre connaissance et applications. On peut faire de la recherche de type fondamentale, et les managers devront faire avec, ou alors préférer une recherche avec visée applicative ; entre la recherche et l'application il y a du jeu, le hasard et la nécessité interviennent. Comment rendre utile la recherche en management ?

Véronique Perret rappelle que l'action est aussi un vecteur possible de connaissance. Il faut dépasser la dichotomie connaissance-application : le couplage de la connaissance et de l'action est un point essentiel dans la philosophie pragmatique. Cela pose la question de l'engagement à la pratique : l'application se fait pour qui ? À quelle fin ? Cela questionne également la nature des connaissances produites, produit-on des connaissances *pour* le management, ou une connaissance *du* management ?

Pour Hervé Dumez, les problèmes scientifiques peuvent venir de partout, du terrain et de la pratique, par exemple. Le travail d'élaboration du problème pratique en problème scientifique est épineux. Ensuite, la relation entre la recherche et la pratique est toujours complexe et ne se pose pas dans les termes simples de l'« application ». Les praticiens disent aimer les choses simples et en même temps ils adorent lire Edgar Morin (pour certains). Le chercheur doit-il écrire des choses très compliquées pour avoir un effet sur la pratique, ou écrire au contraire des choses très simples, trop simples ? Les relations entre théorie et pratique sont également

complexes du fait du phénomène du cliché (Hannah Arendt) ou mantra (Yin). Comment le chercheur peut-il prendre du recul par rapport aux clichés des praticiens qu'il étudie et avec lesquels il travaille ? Le chercheur ne va-t-il pas contaminer le terrain avec ses propres clichés ? Enfin, les théories fausses n'ont-elles pas souvent sur la pratique autant d'effets que les théories vraies ? Christophe Colomb a découvert l'Amérique en se fondant sur les théories totalement fausses de Pierre d'Ailly qu'il a soigneusement annotées avec son frère...

### Questions de la salle

Un intervenant revient sur la question de l'inobservable et des *predicted effects* : comment voir l'inobservable ? Est-on coincé dans le risque de circularité ? Au final, les sciences de gestion ne sont-elles pas des sciences de philosophie morale ? Et sur la question des jugements de valeur, comment former nos thésards ?

Hervé Dumez n'est pas convaincu que le management stratégique doive être rapporté à de la philosophie morale mais il est vrai que la question du jugement de valeur se pose au management stratégique. En tant que scientifiques, on doit faire des jugements de valeur, la question est de savoir comment on les fait, implicitement ou explicitement. Sur l'inobservable, c'est une vraie question, comme dans la thèse de Colette Depeyre. Une firme a des activités et derrière il y a des capacités. Il y a un beau texte de Wittgenstein : à partir de quand peut-on dire qu'un enfant maîtrise l'arithmétique, a la capacité de faire de l'arithmétique ? Une capacité apparaît, mais quand ? Ce n'est pas lié à l'erreur : on peut continuer à faire des erreurs tout en ayant acquis la capacité. Tout ce qu'on peut observer, ce sont des conjectures sur des capacités, conjectures faites de discours et d'action. La question de l'inobservable a été au cœur des débats scientifiques dans les années 30 : les positivistes considéraient qu'il ne fallait pas parler de molécules parce que personne n'en avait jamais observé une.

Pour Véronique Perret, une chose fondamentale réside dans l'articulation du normatif et du descriptif. Quand on parle de performance, de capacité, de ressource, on interroge la réalité des concepts, leur existence et leur ontologie.

Une intervenante revient sur la théorie enracinée. Glaser et Strauss n'ont jamais dit qu'on partait sur le terrain sans théorie, sans idées, mais qu'il s'agissait d'être créatif et ouvert au terrain. Puis elle pose une série de questions. Peut-on vraiment dire que le positivisme est mort ? Non, il est bien vivant, si l'on regarde ce que font les financiers, les économistes, etc. L'équifinalité ne conduit-elle pas à faire jouer sur un même phénomène des théories flottantes ? Est-ce que c'est un retour à la domination de la question de la performance telle qu'on l'a connue il y a quelques dizaines d'années qui est prôné ?

Hervé Dumez précise que le positivisme est bien mort, c'est le scientisme qui ne l'est pas. Cela étant, deux idées centrales du positivisme lui paraissent toujours intéressantes. La première est que la démarche scientifique repose sur une intrication entre un cadre théorique et du matériau empirique ; la seconde est qu'il faut éliminer de la démarche scientifique les termes dénués de signification. Sur l'équifinalité, non il ne s'agit pas de proposer un flottement entre plusieurs théories. Il s'agit de confronter le pouvoir explicatif de plusieurs théories spécifiées en termes d'effets attendus vis-à-vis du phénomène étudié. Quant à la performance, non, il s'agit d'étudier la performance comme un phénomène à la fois descriptif et normatif, et dans le contexte de controverses concrètes : différents acteurs ont différentes conceptions de la performance, et le chercheur peut construire la sienne à partir de

ces conceptions controversées. On retrouve là la question du jugement de valeur. On peut rappeler que la position de Weber sur le jugement de valeur est beaucoup plus nuancée qu'on ne le dit généralement. D'une part, le manifeste de création de la revue *Archiv* affirme que des articles poseront explicitement des jugements de valeur sur les lois adoptées. D'autre part, l'analyse du cas du syndicaliste montre ce que Weber entend par neutralité axiologique qui n'est pas ce qu'on pense généralement ■



*Église Saint-Maurice*