

## Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la*  
FNEGE

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2001)

## LE CHOC DES PARADIGMES EN SCIENCES DE GESTION

par

**Roland PEREZ**

Professeur à l'Université de Montpellier I  
Responsable de la mission sur les disciplines de gestion  
(ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche  
et de la Technologie)

Séance du 3 décembre 1998  
Compte rendu rédigé par Céline Abecassis

### En bref

Les sciences de gestion sont souvent considérées comme des sciences de l'ingénieur un peu particulières, sans tenir compte du fait que, traitant des organisations, elles relèvent des sciences humaines et sociales. Cet élément rend leur appréhension difficile car les terrains de recherche sont susceptibles de réagir aux observations, prévisions et interventions les concernant.

Il apparaît cependant que, dans ces disciplines, le paradigme dominant est bien issu d'une approche positiviste, qui provient des sciences dures. Le paradigme constructiviste reste minoritaire ; il pose des problèmes parfois délicats pour de jeunes chercheurs en termes de méthodologie, voire de déontologie dans les relations du chercheur avec les terrains étudiés, en particulier avec l'entreprise.

Enfin, en termes de formations et de cursus, ces disciplines de gestion sont enseignées à travers un système très hétérogène composé d'universités, d'établissements consulaires et d'écoles privées, appelant une clarification pour en faciliter la lisibilité et en améliorer la qualité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ de Roland PEREZ

## Observation liminaire

Le ministère de l'Éducation nationale (direction de l'enseignement supérieur) nous a confié le soin d'animer une mission de réflexion sur les disciplines de gestion. Nous n'en aborderons les activités qu'en termes très généraux.

Il me semble que le meilleur moyen de comprendre le débat autour des différentes manières d'enseigner la gestion en France, est d'explicitier les paradigmes qui les sous-tendent. Les autorités ont des difficultés à appréhender les sciences de gestion (SG), et cela provient de l'écart entre les différents paradigmes que nous allons présenter. Pour donner un aperçu de la perception des sciences économiques et de gestion par notre ministre, je vous livre une de ses boutades : « *Savez-vous pourquoi Dieu a créé les économistes ? Parce qu'il trouvait qu'en matière d'erreurs de prévisions les météorologues se sentaient un peu seuls* ».

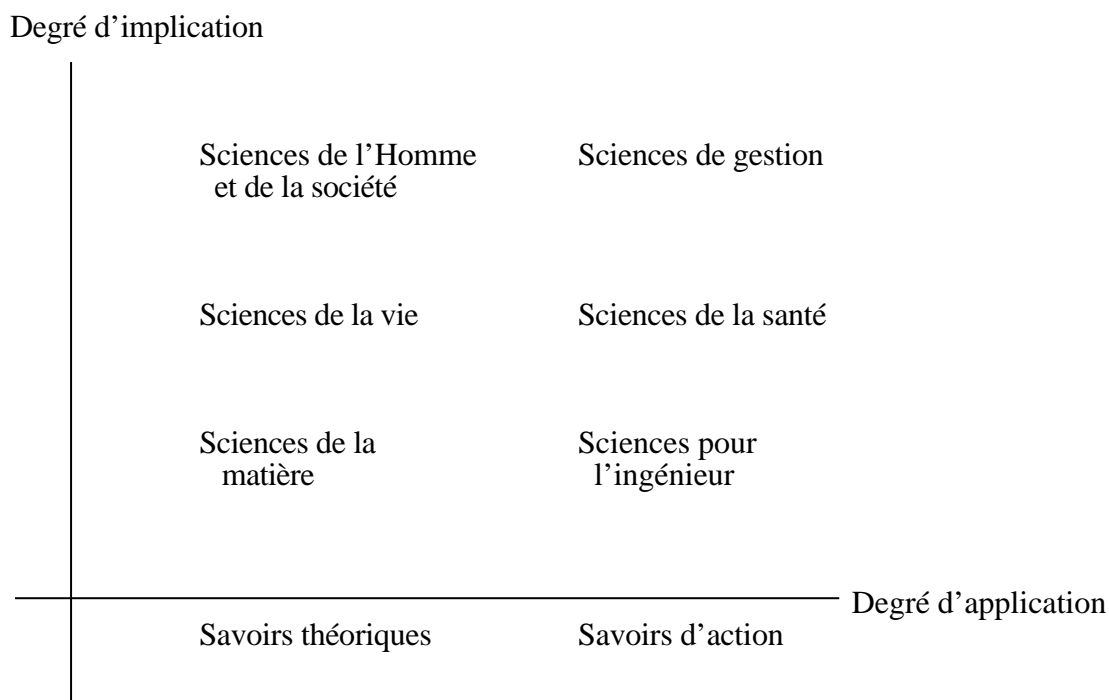
Il faut comprendre que pour ces responsables - et pour le ministre en particulier qui est issu de la recherche en sciences de la matière - les spécificités de la gestion ne sont pas claires. Comme on le rappellera, les SG se caractérisent par le fait qu'elles appartiennent aux sciences humaines, pour lesquelles l'objet d'observation interagit avec l'observateur. Les autorités académiques ne sont pas toujours conscientes de cette caractéristique fondamentale et de ce qu'elle implique en termes d'organisation de la recherche et de l'enseignement de cette discipline.

## Le choc des paradigmes

En sciences physiques, l'observation et la description d'un phénomène n'ont, sauf situations particulières (cf principe d'Eisenberg) aucune incidence sur ce phénomène lui-même. Lorsque les géologues observent un volcan et prédisent son éruption, le volcan ne change pas pour autant son évolution.

En revanche, en sciences humaines et sociales (SHS), le phénomène étudié réagit à l'observation et aux représentations le concernant. Ainsi, la prévision d'un ministre de l'Économie sur le taux de croissance n'est pas neutre, elle a une influence sur les comportements des agents. Nous sommes dans des domaines bien connus des économistes, celui des "anticipations auto-réalisatrices". D'une manière plus générale, Claude Levi-Strauss a ainsi souligné que lorsque l'observateur est du même genre que son champ d'observation, il fait partie de ce champ d'observation. Ceci est propre aux sciences humaines et sociales.

Pour illustrer le positionnement des SG par rapport aux autres sciences, je vais utiliser un schéma à deux dimensions. L'axe des abscisses représente (de gauche à droite) le degré d'application des savoirs théoriques jusqu'aux savoirs d'action. L'axe des ordonnées représente (de bas en haut) le degré d'implication des sciences des structures et de la matière jusqu'aux sciences humaines et sociales (on retrouve l'échelle d'Auguste Comte). Selon le premier axe, les SG se situent sur la droite du graphique, avec les autres savoirs d'action comme les sciences de l'ingénieur et celles de la santé. Sur l'axe vertical, les SG sont plutôt dans la partie supérieure, avec les autres SHS. Comme on peut le voir, les SG se situent dans le haut du cadran droit.



Le choc des paradigmes provient de ce que l'on traite les SG comme des sciences de l'ingénieur à peine particulières. Comme on applique les principes de la mécanique des fluides à la conception d'un avion, on adopte une démarche comparable pour gérer une unité de production. Or, nous sommes dans le domaine des organisations, ce qui pose la question de leur observation et des représentations qu'on en fait. Je considère que c'est autour de cela que se situe le débat central ; c'est cette opposition d'approches qui constitue le choc des paradigmes.

En termes d'importance respective des deux paradigmes, on peut dire qu'au plan académique, 80-90 % des travaux en SG se situent plutôt autour du paradigme des sciences physiques et plus particulièrement des sciences pour l'ingénieur, et seuls 10-20 % des travaux sont plutôt fondés sur une approche en termes de sciences des organisations.

### Les paradigmes

Le paradigme dominant en gestion, c'est-à-dire celui qui vise à traiter les SG comme un sous-ensemble des sciences positives, est organisé de la manière suivante. La démarche de recherche suit, en général, trois étapes : état de l'art, étude théorique, étude empirique.

La bonne thèse ou le bon article aujourd'hui, comme on le voit dans les recommandations qui sont faites aux jeunes chercheurs, sont explicitement organisés autour de ces étapes obligées :

- tout d'abord un "état de l'art" qui montre une bonne connaissance de la littérature sur le sujet ;
- ensuite une formulation de quelques hypothèses, ce qui est l'occasion de montrer le maniement des concepts et des éléments d'analyse autour du problème étudié ;
- enfin, après avoir défini un terrain, un travail propre de vérification empirique, soit sous forme d'études économétriques classiques, soit sous forme d'analyse de données.

On retrouve cela dans la plupart des revues, et dans les trois quarts des thèses.

Dans le paradigme dominant, on fait du reengineering d'entreprise comme on construit un pont : on pose le problème, on choisit l'objectif à atteindre, puis les moyens de l'atteindre. On se situe alors

dans une perspective très positiviste, dans laquelle il y a une instrumentalisation des concepts et du cadre d'analyse.

On a observé, par ailleurs, une évolution des thèmes et des méthodes de recherche. On a ainsi vu une segmentation des sous-disciplines de gestion en domaines qui correspondaient aux grandes fonctions de l'entreprise, comme la finance, le marketing ou la stratégie. Un certain nombre de ces sous-disciplines se sont développées en raison de la facilité à être formalisées ou à accéder à des données. C'est le cas par exemple de la finance de marché qui peut faire l'objet d'une formalisation poussée et offre de nombreuses bases de données. On retrouve aussi ces tendances en marketing, et en gestion de production. Ces méthodes de recherche, bien éprouvées dans d'autres sciences, deviennent dominantes en SG.

Je me suis inquiété de cela, il y a quelques années, quand je suis revenu à l'Université. Certaines thèses étaient devenues des "thèses Canada Dry", elles avaient tout d'une thèse : l'aspect extérieur, les trois cents pages, les vingt pages de bibliographie, mais peu de contenu scientifique : par là, elles ne faisaient avancer aucun problème de gestion. Par un tel travail, on montrait qu'on était un bon élève, qu'on pouvait rester à l'Université et reproduire le système.

Les conséquences de la domination de ce paradigme positiviste sont d'une part un éparpillement du domaine, d'autre part une spécialisation excessive des jeunes chercheurs. Par conséquent, les domaines sur lesquels il y a des composantes interactives, comme le sont la plupart des problèmes de management, sont des domaines moins étudiés, surtout, il y a de moins en moins de terrain dans les thèses de gestion.

Un paradigme alternatif implique une conception différente de la discipline. Une recherche en sciences humaines est plus difficile en termes de méthodologie. Elle demande une implication dans l'organisation, avec une durée qui est souvent peu compatible avec les contraintes existantes (une thèse en trois ans et des charges d'enseignement) et un accès effectif au terrain. Par ailleurs, il faut être bien conscient du fait que les approches qui partent de l'organisation posent, en raison de l'interactivité entre le chercheur et le champ d'observation, d'autres types de problèmes, au niveau de la méthodologie et, parfois, de la déontologie.

En effet, la plupart des thèses dites "de terrain" sont finalisées par l'intermédiaire des responsables appartenant à l'organisation (ex : contrats CIFRE). Or, on peut craindre que les doctorants soient subordonnés ou influencés par ces responsables. Ce qui a pour effet un manque de recul et un biais méthodologique. Pour pallier ces difficultés, il convient de mettre au point une charte déontologique dans le travail du doctorant avec les responsables des organisations étudiées.

### **Quelles leçons tirer pour l'enseignement de la gestion ?**

Quelle est actuellement la situation des SG dans notre pays ?

La direction de la recherche du Ministère a une idée assez peu claire de ce qu'est la recherche en gestion. Un responsable que j'ai pu y rencontrer se demandait si elle correspondait au conseil. Or, si le conseil peut être une des activités annexes d'un chercheur en gestion ; il ne constitue évidemment pas la recherche elle-même. Une recherche en marketing n'est pas une étude de marché et une recherche sur les processus de planification ne se confond pas avec une consultation pour construire un plan stratégique.

La direction de l'enseignement supérieur est très sollicitée. Elle reçoit un très grand nombre de demandes d'habilitations pour des cursus comportant le terme de "gestion" dans leur titre : "gestion des espaces naturels", "gestion des systèmes de santé" ... Le danger existe d'affadir le terme de gestion, et de lui faire perdre tout contenu.

À la demande de cette Direction de l'enseignement supérieur et en liaison avec la Direction de la recherche, a été mise en place une mission de réflexion sur les disciplines de gestion, comprenant une douzaine d'experts appartenant à différents établissements universitaires et consulaires ou à des institutions concernées par l'évolution de ces disciplines.

Lorsqu'on fait le point sur l'enseignement de la gestion en France, on se rend compte que c'est un système particulier par rapport à ceux que l'on trouve dans d'autres disciplines finalisées. Par exemple, en médecine et en pharmacie, le contrôle est facilité par le fait que les facultés d'État ont le monopole de collation du diplôme. La régulation s'effectue à travers le *numerus clausus* introduit dans ces facultés. Dans les écoles d'ingénieur, une commission du titre sanctionne le mode de formation. Le contrôle est donc exercé par une institution.

Pour les formations en gestion, on n'a aucun de ces systèmes de régulation - à l'exception de l'expertise comptable - et il y a une multitude d'offres. On constate ainsi une situation très hétérogène, avec à la fois un réseau public universitaire, un réseau consulaire et un réseau privé, qui sont eux-mêmes très disparates. Cette situation pose des problèmes de qualité et de manque d'information vis-à-vis des usagers et des familles (la plupart de ces formations étant payantes).

D'autre part, usuellement en France, pour les formations spécialisées, les étudiants choisissent ex ante la voie qu'ils doivent mener ; on choisit d'être médecin ou infirmier. Ce ne sont pas les mêmes cursus. Or, en gestion, là encore, la situation est différente. On trouve des étudiants qui font des cursus courts, puis qui embrayent avec des cursus plus longs. Par exemple, un BTS, puis une maîtrise spécialisée, puis un DESS. Ces possibilités sont une source d'enrichissement, mais aussi - trop souvent - de répétition.

Enfin, en gestion, une grande partie de l'enseignement est faite par des personnes provenant de l'enseignement secondaire, qui ont peu de relation avec la recherche. Ce phénomène est accentué par le grand nombre d'enseignants vacataires, qui n'ont également pas d'activités de recherche.

Pour ces différentes raisons, la situation des disciplines de gestion en France est préoccupante.

Abordons des aspects plus pédagogiques. En général - Rabelais le notait déjà -, on forme quelqu'un en mettant l'accent soit sur les contenus, soit sur les comportements. Ainsi, on forme un cadre à partir de savoirs accumulés, abstraction faite de la personne, ou à partir de celle-ci et de son "éducation". Sans tomber dans la caricature, ces orientations opposent le système universitaire et celui des grandes écoles. Cette situation est patente pour la gestion. Ainsi, Jean-Claude Thoenig soulignait<sup>1</sup> que le succès d'un MBA dépendait essentiellement de son mode de sélection à l'entrée et de son bureau de placement à la sortie. Ce qui se passait entre les deux comptait pas ou peu.

L'Université est fondée exactement sur le principe contraire. Un bon juriste d'entreprise doit faire de l'introduction au droit, puis du droit commercial, puis du droit des affaires.... À l'université, les étudiants doivent "empiler" des connaissances, sans que l'on se soucie beaucoup des comportements.

Il semble souhaitable de favoriser des systèmes de formation qui concilient les deux approches. Il faut disposer de structures de formation qui soient plus riches au niveau des contenus, et qui mettent l'accent sur "l'éducation" des futurs cadres gestionnaires. C'est dans cette direction que tendent les meilleures grandes écoles et un certain nombre d'universités.

L'enseignement en gestion hérite d'une situation particulière. Dans l'enseignement secondaire, il est resté très instrumentalisé : on formait des employés qualifiés en comptabilité, en vente, en

---

<sup>1</sup> Jean-Claude Thoenig, *Le MBA dans l'université : un engagement risqué ?*, séminaire Gresup d'octobre 1998, Journal N°17.

secrétariat. Dans l'enseignement supérieur, on a longtemps considéré que la formation des cadres n'appelait pas une formation spécifique en gestion, cette dernière s'apprenant "sur le tas". Ainsi, la plupart des cadres d'entreprise restent souvent des ingénieurs formés essentiellement aux sciences et technologies industrielles ; le réseau consulaire apportant ses propres filières de formation.

Cette situation a évolué, notamment ces trois dernières décennies<sup>2</sup>, et on observe actuellement un développement des enseignements de gestion dans les écoles d'ingénieurs, la mise en place de filières et d'unités spécialisées dans les universités, enfin une restructuration du réseau consulaire.

### **Harmonisation européenne**

Parmi les questions confiées à la mission, le souci de l'harmonisation des cursus était explicite (cf la rencontre en Sorbonne, en mai dernier, de quatre ministres européens). Il est général, au niveau du ministère, pour l'ensemble de nos filières de formation pour lesquelles, conformément aux recommandations du rapport Attali, il paraît souhaitable d'établir des niveaux de formations bien identifiés : le fameux "3-5-8", correspondant respectivement aux Bachelor, Master et PhD du système international (en fait américain).

En gestion, une telle harmonisation est d'autant plus nécessaire que l'influence anglo-saxonne est déjà considérable, la norme de référence étant constituée par le MBA. Cette situation particulière accroît les difficultés de régulation du système de formation et accentue sa "marchandisation". Se pose, plus que dans d'autres secteurs de formation, la nécessité d'une harmonisation dans le cadre européen et la volonté politique de définir les voies et moyens pour y parvenir.

## **DÉBAT**

### **Le projet de réforme du système d'enseignement et de recherche**

**Un intervenant :** *Que demandait exactement le ministère ?*

**Roland Perez :** Les demandes étaient différentes selon les niveaux concernés.

Tout d'abord, le cabinet se demandait comment mettre en application les propositions du rapport Attali, en particulier sur l'harmonisation des cursus et le rapprochement entre les universités et les écoles. Pour des raisons contingentes, ces réformes sont reportées.

Pour la direction de l'enseignement supérieur, la priorité tenait à la prolifération des demandes d'habilitation de formations autour du thème de la gestion. Il s'agissait d'analyser une demande sociale qui se diversifiait et de réfléchir sur "les fondamentaux" en gestion.

Enfin, au niveau de la recherche, nous avons fait face à un retard de la recherche dans les SG.

**Int. :** *Concrètement, comment la réforme 3-5-8 va-t-elle toucher l'organisation de l'enseignement de la gestion ? Comment les universités qui font de la gestion vont-elles organiser leurs écoles doctorales ?*

**R. P. :** Pour l'instant, le 3-5-8 est reporté pour de raisons politiques conjoncturelles. En effet, mettre en place cette réforme demande une modification de la loi, donc il faut un débat au Parlement. Cependant, les différentes institutions concernées peuvent prendre des mesures ponctuelles qui vont dans ce sens. Il est rappelé que les Écoles doctorales doivent regrouper des formations doctorales et les équipes d'accueil.

---

<sup>2</sup> cf notre communication "Les sciences de gestion à la croisée des chemins", Colloque ISMEA-ISEOR (pour les 20 ans de la revue "Sciences de gestion"), Lyon, septembre 1998.

**Int. :** *Le projet des écoles doctorales prévoit des entités avec deux cents chercheurs, et deux cent cinquante thésards, de manière à sortir un flux annuel de trente à cinquante docteurs par an. Cela réunirait des chercheurs et des doctorants de plusieurs disciplines. Dans certaines universités où il y a des petits départements de gestion, les gestionnaires doivent-ils s'allier avec d'autres disciplines, même si elles ne sont pas forcément au cœur de leurs préoccupations ? Faut-il plutôt passer des alliances avec l'extérieur ?*

**R. P. :** Cette taille est par exemple ce qu'on trouve à l'université de Montpellier pour notre école doctorale en "économie et gestion", avec trois formations doctorales en SE et une en SG, correspondant à un flux de 30-35 thèses par an. Ce n'est pas démesuré.

La création d'écoles doctorales au sein des universités permet de concilier les objectifs de "masse" et d'"élite" de l'université : trois cents ou quatre cents personnes au niveau du doctorat dans des établissements de vingt à trente mille étudiants. Les *graduates schools* américaines représentent le même concept. L'une des plus importantes *graduate business schools*, est la Wharton avec quelques quatre cents étudiants en post graduation. En France, en dehors du cas exceptionnel de Paris-Dauphine, il est clair que les formations de gestion seront amenées à coopérer avec d'autres formations doctorales ; ce qui n'est pas toujours facile, mais présente aussi des avantages en termes d'interdisciplinarité.

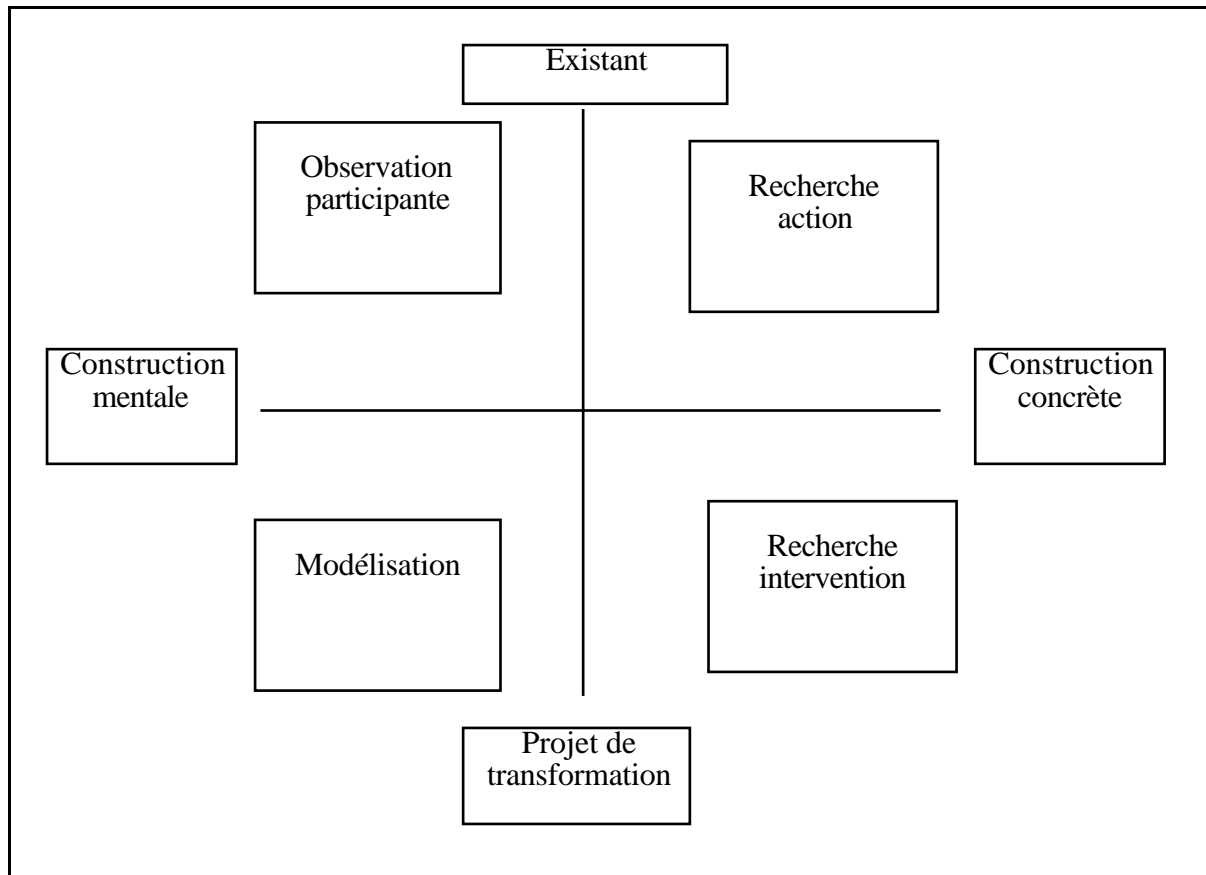
### **Les paradigmes et les institutions en sciences de gestion**

**Int. :** *Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le nombre de thèses hypothético-déductives va en augmentant, et que celles qui se situent plutôt dans une méthodologie de sciences sociales se sont développées surtout dans des écoles et contre les universités : le Centre de Gestion Scientifique des Mines (CGS), le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG) et les écoles consulaires. Ce phénomène s'explique probablement par le fait que les jeunes chercheurs qui sont à l'université ont des charges d'enseignement assez lourdes qui les empêchent de faire de la recherche, et encore moins de la recherche sur le terrain, qui prend plus de temps. Ce phénomène s'accroît encore lorsqu'ils préparent l'agrégation. Par conséquent, ce sont les thèses du paradigme dominant qui sont les plus nombreuses. Le CNRS permet de consacrer du temps à la recherche, mais il existe une sorte de malentendu entre le CNRS et les chercheurs en gestion.*

*Certains sont arrivés au CNRS par hasard, mais le flux qu'on aurait pu espérer n'a pas suivi.*

**Int. :** *Il existe évidemment un enjeu autour de l'accroissement des chercheurs en gestion au CNRS, mais il ne faut pas perdre de vue les différences d'effectifs entre les organismes. Il y a entre sept cents et huit cents enseignants de gestion dans les universités et autant dans les écoles, contre dix ou vingt au CNRS. Une solution serait de faciliter le passage entre l'université et le CNRS. Les enseignants-chercheurs pourraient ainsi être détachés pour des durées limitées au CNRS, afin d'alléger leurs charges d'enseignement. Dans un tel cadre, il serait alors intéressant de créer des postes au CNRS. Il apparaît cependant que la recherche en gestion française devrait surtout investir dans les réseaux internationaux.*

**Int. :** *On pourrait affiner le schéma proposé en fonction des démarches de recherche (épistémologie et méthodologie). Cela donnerait le graphique suivant.*



*On positionne ainsi de gauche à droite et de haut en bas les démarches d'observation participante, de recherche action dans le sens d'accompagnement de transformations, puis la modélisation et construction d'artefacts en chambre, et enfin la recherche intervention avec des modèles et des projets de transformation. L'axe horizontal va alors de la construction mentale à la construction concrète, et l'axe vertical des projets de transformation vers l'existant.*

*Cette nouvelle modélisation permettrait d'intégrer dans le champ de la gestion des chercheurs qui sont d'habitude suspectés de ne pas faire de la gestion : par exemple les informaticiens, comme les gens du LAMSADE lorsqu'ils construisent des modèles de recherche opérationnelle, ou encore des sociologues ou des historiens.*

*Mais le risque est alors de ne pas limiter ou trouver les frontières de la gestion. Ce schéma permet d'éclairer la compréhension du champ, mais aussi de trouver des "alliés" pour la construction des écoles doctorales.*

### **La recherche en gestion et les entreprises**

**Int. :** *Lorsque nous avons mis au point le titre de cette intervention, vous nous aviez proposé (en boutade) "Relations entre l'entreprise et des sciences de gestion : pour un nouveau concordat." Qu'est-ce que cela signifie ?*

**R. P. :** Je considère qu'il faut des interactions entre les entreprises et la recherche en sciences de gestion. Mais la majorité des thèses sont faites en chambre ou en bibliothèque. Faire un travail de thèse en relation avec une entreprise pose, comme nous l'avons vu, des problèmes méthodologiques



et déontologiques. Il est nécessaire qu'il y ait une certaine distance entre le chercheur et son terrain, essentiellement pour des raisons éthiques. L'objet d'une thèse n'est pas de reproduire le discours d'un dirigeant. C'est difficile, car il faut savoir comment réagir face aux souhaits des chefs d'entreprise.

Présentation de l'orateur :

Roland Perez, né en 1941 est docteur en sciences économiques, agrégé de sciences économiques et de gestion, agrégé des techniques de gestion. Il a été en poste notamment à l'université d'Amiens dont il a été Président (1973-1978) et a dirigé un centre international de formation supérieure (1986-1996); il est, actuellement, professeur à l'université de Montpellier I où il anime l'équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI). Ses travaux portent sur la finance d'entreprise, l'analyse industrielle et l'analyse stratégique appliquée aux firmes multinationales, notamment dans le secteur agroalimentaire.

Diffusion mai 1999

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>