

**ALAIN CHARLES MARTINET**

*Université Jean-Moulin de Lyon*

**PIERRE-MICHEL MENGER**

*Collège de France ; EHESS*



# La recherche en stratégie et management

*Exit, voice or loyalty?*

**L**a crise des subprime en 2008 (Gorton, 2010), dont les conséquences ont bouleversé le monde (Tooze, 2018), l'arraisonnement social et politique des États, la puissance des *mega*-entreprises numériques (Autor *et al.*, 2019), l'accélération des changements technologiques et écologiques, géopolitiques et géoéconomiques, des innovations présentées comme créatrices, mais pour partie destructrices, modifient profondément le « portrait de phase » du capitalisme mondialisé (pour des analyses conduites dans des perspectives différentes, voir, par exemple, Aglietta, 2019 ; Dockès, 2019 ; Philippon, 2019 ; Tirole, 2016), et modifient par conséquent le contexte de la recherche en stratégie et management<sup>1</sup> et les questions qu'elle place, pourrait ou devrait placer à son agenda.

DOI: [10.3166/rfg.2020.00404](https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00404) © 2019 Lavoisier

1. Nous utilisons aussi dans le texte l'expression « management stratégique » qui s'est imposée internationalement (*strategic management*), et que nous entendons ici de façon large, comme c'est le cas dans beaucoup de colloques d'associations scientifiques dans le domaine et dans la *Revue française de gestion*.

Fidèle à sa tradition, et comme elle le fait régulièrement, la *Revue française de gestion* propose, avec ce numéro spécial, une prise de recul et un effort critique, dans le flux des publications au jour le jour. La grammaire d'Albert Hirschman – *Exit, Voice, Loyalty* – invite à identifier, documenter et structurer les apports et les motifs d'insatisfaction, d'impatience, ou d'ambition novatrice que suscite le cours récent et actuel de la recherche en sciences de gestion et, plus particulièrement, en management stratégique. Dans ce champ, qui est hétérogène, et plus problématique que technique, le choix des questions de recherche et la façon de les poser ou de les occulter s'avèrent tout aussi déterminants que les choix épistémologiques et méthodologiques.

Comme le révèle le fameux et récurrent argument de légitimation ou de dé-légitimation de la recherche en gestion par sa rigueur ou par sa pertinence, les motifs déclencheurs de la variété des comportements identifiés par Hirschman se situent sur les deux faces classiques du travail scientifique. Dans ses mouvements et ses débats scientifiques internes, comme dans le souci de certains de ses auteurs de contribuer au débat public, la recherche en management stratégique doit prendre la mesure des acquis durables et robustes, des percées et des avancées dont elle peut faire état, mais aussi de ses dissensions, insatisfactions et ambitions inaccomplies, ou même, pour certains, du « vide stratégique » (Baumard, 2012), de l'asthénie théorique, déplorée il y a peu encore, et dont on a montré combien elle avait accompagné la financiarisation excessive des décisions stratégiques des grands groupes notamment (Denis *et al.*, 2011).

Pour protester et élever la voix, pour choisir de se dégager vers d'autres voies, ou pour se

montrer loyal ou fidèle envers le courant dominant, il faut prendre la mesure des positions existantes et possibles, bref exercer sa réflexivité pour exercer son imagination. De réflexivité, l'habitude ne manque pas dans nos sciences sociales, et notamment en France, en économie et en sociologie en particulier, où le questionnement épistémologique et historique est une pratique assidue et distinctive (Granger, 1955 ; Perroux, 1970 ; 1973 ; Boudon, 1977 ; Walliser et Prou, 1988 ; Passeron, 1991 ; Dockès, 1996 ; 2017 ; Latour, 2006 ; Rabault, 2012 ; Jorion, 2015 ; Mistral, 2019).

Le remarquable développement de l'enseignement et de la recherche en gestion en France au cours des cinq décennies passées s'est, lui aussi, accompagné d'un travail réflexif intense sur les aspects méthodologiques, bien sûr (Thiéart, 2014 ; Gavard-Perret et Gotteland, 2012 ; Dumez, 2016), mais aussi sur le plan épistémologique et généalogique (Martinet, 1991 ; Laufer et Paradeise, 1992 ; Le Moigne, 2002 ; David, 2002 ; Hatchuel, 2005 ; Martinet et Pesqueux, 2013) et, plus récemment, philosophique, avec la contribution française aux *critical studies* et la création de la *Société de Philosophie des Sciences de Gestion*, notamment.

Travail sans doute « contraint et habilité », selon l'expression de Giddens, par la longue réticence des institutions académiques et des pouvoirs publics français à reconnaître une place, entre l'économie, les sciences sociales et les sciences de/pour l'ingénieur, à cette discipline jugée, trop hâtivement, jeune, technique, et donc appliquée sinon ancillaire. Et ce, dans une culture des élites davantage intéressée, dans notre pays, par les idées, les doctrines, les principes généraux et les

structures du gouvernement des hommes et de l'administration des choses que par les dispositifs, les instruments, les processus stratégiques et opératoires du faire ensemble et de l'innovation collective, qui sollicitent indissociablement facteurs et acteurs, savoirs et relations, structures et comportements, raison et affects, comme le confirme précisément la recherche novatrice en sciences de gestion.

Travail réflexif contraint aussi par la tension entre le modèle académique et le modèle professionnel de production du savoir (Whitley, 1984 ; Cheit, 1985 ; Khurana, 2007). Selon le modèle académique, la gestion est tenue pour une science. Elle doit développer des qualités de rigueur analytique (*rigor* > *relevance*) dans le traitement des problèmes, plutôt que d'inculquer un ensemble de savoirs à usage immédiat, et elle doit orienter le recours à la science du management, dans les organisations, à l'aide de lois ou de liaisons causales de portée générale. Dans ce modèle, la recherche dite fondamentale domine la recherche appliquée ou la dimension heuristique des innovations praxéologiques et pédagogiques. Selon le modèle professionnel, le domaine du management est un ensemble de savoirs et de savoir-faire experts, et la valeur des connaissances issues de la recherche se mesure à leur pertinence pratique (*relevance* > *rigor*). Les cadres managériaux y recourent pour traiter des problèmes complexes, pour exercer les fonctions principales dans l'organisation (responsabilité, prise de décision, direction d'équipe) sur la base d'un art du jugement et d'une somme de connaissances, et pour évoluer dans un univers fortement internationalisé de carrières et de réseaux intra- et interorganisationnels. Ce triple clivage

académique/professionnel, fondamental/appliqué, rigueur/pertinence, est cependant problématique, en gestion comme dans d'autres disciplines récentes, tant se trouvent aujourd'hui modifiés, sinon renversés, les rapports épistémologiques et méthodologiques entre sciences et techniques et plus encore entre sciences et technologies (Hacking, 2001 ; Hottois, 2004). L'IA, les *big data* ... sont vus par certains comme permettant de prévoir sans comprendre, en lieu et place de l'explication génératrice de prévision, qui est le caractère majeur de la science moderne (Krivine, 2018).

À la fin des années 1950, aux États-Unis, le mouvement de balancier entre *rigor* et *relevance* était parti vers le modèle académique, et vers une hiérarchisation des *business schools*, à l'initiative des fondations Ford et Carnegie qui se donnaient pour but d'élever le niveau des écoles. Le privilège accordé à la rigueur scientifique a été progressivement augmenté par le jeu des forces inhérentes à la compétition mondiale de la recherche (Besancenot *et al.*, 2009 ; Menger *et al.*, 2015 ; Menger et Mairesse, 2015). Depuis une vingtaine d'années, l'internationalisation de l'enseignement et de la recherche en gestion a conduit, *via* les procédures d'accréditation et les classements, nombre d'établissements à inciter les chercheurs – sous forme notamment pécuniaire – à publier dans des revues dites internationales, c'est-à-dire en langue anglaise, et donc à s'inscrire, *nolens volens*, dans le courant dominant, avec ses conventions normées de production des articles de recherche (méthodologie, construction, format, écriture, etc.). Les travaux scientométriques menés sur les publications des chercheurs français montrent ainsi une forte convergence avec, sinon un alignement sur,

la littérature anglo-saxonne au cours de cette période. La quasi-disparition des références dans les autres langues majeures, et dans les cultures qu'elles portent, ne doit pas cesser d'être questionnée. Elle s'inscrit en tout cas en nette rupture avec la phase antérieure dans laquelle le pluralisme épistémologique et méthodologique, comme celui des sources théoriques et conceptuelles, et la contextualisation des problématiques au-delà des seules données empiriques, restaient forts. Particulièrement nette et attendue dans les champs fonctionnels et relativement techniques – finance, marketing, systèmes d'information... –, cette tendance se marque aussi dans les domaines ouverts, transversaux, pluridimensionnels, voire intégrateurs, comme la stratégie, le management, la gouvernance, la RSE, l'innovation, qui étaient jusqu'ici particulièrement propices au questionnement épistémologique, axiologique, et à une réflexion approfondie sur la spécificité éventuelle des sciences de gestion.

Le débat sur les valeurs et sur les missions d'une science du management ressurgit aussi dans le sillage des crises économiques qui relancent le questionnement sur la vocation réelle des sciences sociales éprises d'axiomatisation académique. Il y a quelques années, une nouvelle vague de réflexivité s'est ainsi formée au plan international autour de ce motif « rigueur vs pertinence » (Bennis et O'Toole, 2005 ; Laroche, 2007 ; Starkey *et al.*, 2009). Une nouvelle fois, on allait demander quelles conséquences il faudrait en tirer pour l'enseignement du management (Locke et Spender, 2011). Mintzberg s'en est fait le héraut : « Des managers, des vrais ! Pas des MBA ! ». Vague qui s'est estompée, sans grand impact sur l'orientation du courant dominant. Pourtant, le champ du

management stratégique – appellation-ombrelle qui s'est imposée internationalement – est maintenant tiraillé. Alors que s'est établi un consensus confortable, mais implicitement très normatif, sur un objet et sur un projet de connaissance réducteurs et statiques, inscrits dans une conception positiviste, cumulative et a-historique (Nag *et al.*, 2007), de nombreuses voix, émanant de chercheurs chevronnés, dans les espaces anglophones comme francophones, appellent régulièrement à « refaire de la stratégie » (Volberda, 2004 ; Hafsi et Martinet, 2007 ; *Finance-Contrôle-Stratégie*, 2008), à prendre un « tournant pragmatiste » (Nonaka et Zhu, 2012 ; Martinet, 2015 ; Lorino, 2018), à engager une extension du domaine, des objets et des projets (Tannery *et al.*, 2014). Les chercheurs questionnent dès lors la raison d'être, les spécificités et la scientificité de leurs champs, et, plus récemment, la portée macro-analytique des sciences de gestion dont les objets empiriques les plus fréquents – les entreprises et les organisations – semblaient devoir les cantonner au plan micro-analytique. Mais les entreprises sont devenues parfois si gigantesques et puissantes, et la managérialisation du monde tellement patente et généralisée (Legendre, 2007 ; Rappin, 2014, 2018), que l'extension du questionnement doit nécessairement accompagner celle des pratiques de gestion. Le *too big to fail*, par exemple, (auto)attribué aux grandes banques depuis la crise de 2008, ne laisse pas de faire question, quant au statut de ces acteurs, de leurs activités et de leurs responsabilités politiques. C'est ainsi que se développent heureusement des travaux, manifestations et revues sur la thématique « management et sociétés », tels les *États généraux du management 2010* de la Fnege (Martinet, 2012) ou la

revue *Business and Society* dirigée par Yvon Pesqueux. La *Revue française de gestion* y a pris une part majeure et régulière, avec des dossiers et numéros spéciaux.

De façon résolument axiomatique (Le Masson et McMahon, 2016), certains travaux français entendent aussi bâtir de nouvelles fondations des sciences de gestion pour penser à nouveaux frais l'action collective organisée, l'entreprise (Hatchuel et Segrestin, 2012 ; Desreumaux et Bréchet, 2018), ou la stratégie et la gouvernance (Martinet, 1984 ; 2008 ; Segrestin et Vernac, 2018). Ces travaux envisagent les sciences de gestion comme des théories et des dispositifs de la conception innovante, productrices de connaissances génériques à même de stimuler la créativité des acteurs et des collectifs. Ils opposent leur ambition explicite de sortir du déterminisme et de la modularité (Hatchuel et Weil, 2014) à la pratique de la connaissance explicative et rétrodictive armée de ses critères classiques de causalité, d'objectivité, et de représentation fidèle, dotée de sa normativité implicite. Les recherches les plus hardies sur la conception, le *design*, l'innovation et la stratégie, montrent alors un travail créateur, imaginant, qui retrouve des racines communes avec l'activité artistique (Denis, 2014), et invente de nouvelles modalités pour s'avancer et se réaliser dans l'incertain (Menger, 2009), voire dans l'inconnu.

La *Revue française de gestion*, par ce numéro spécial, se propose de montrer en quoi la recherche en management stratégique, notamment en langue française, contribue, délibérément ou implicitement, à telle ou telle des voies suggérées par la grammaire hirschmanienne. La recherche en management stratégique peut, par exemple, choisir de quitter, de façon plus ou

moins consciente, les sciences de gestion, et redevenir une microsociologie des organisations, par exemple lorsqu'elle oublie, paradoxalement, le rôle et la médiation des dispositifs, des instruments et des normes de gestion, au prétexte d'analyser finement le comportement des acteurs en interaction dans la formation des stratégies ou des actions organisationnelles (« strategy as practice »). Elle peut aussi regagner les rivages de l'économie industrielle, comme elle le fait lorsqu'elle emprunte massivement – malgré le mépris affiché de Williamson à l'égard du *strategizing* – les concepts de la théorie des coûts de transaction à l'économie institutionnelle ou à l'approche fondée sur les ressources. Elle peut rester fidèle au courant dominant – qui privilégie massivement l'approche variance et, à un degré très inférieur, l'approche processus (Van de Ven, 2007) – en adoptant systématiquement les questions de recherche en vogue dans la littérature, les méthodes et les logiciels à la mode. Mais le sociologue Guy Bajoit avait, de façon judicieuse, montré que la *loyalty* pouvait recouvrir la loyauté par conviction, la loyauté apparente mâtinée de résignation ou de repli, et l'opportunisme carriériste. La sociologie de la recherche explique, sans doute davantage que l'épistémologie, la résilience de ce courant dominant, malgré des critiques récurrentes. La recherche peut aussi faire entendre des voix nouvelles et proposer, *via* les connaissances génératives qu'elle élabore, des voies inédites pour « aider les hommes à vivre mieux », comme aimait à le revendiquer le grand philosophe pragmatiste américain Dewey. Voix nouvelles évaluées par les pairs, bien sûr, et à destination des pairs, puisque tel est le fonctionnement normal de

la science ; mais aussi prise de parole dans le débat public (Albouy, 2019), tant les sciences de gestion perdent leur raison d'être si elles ne diffusent pas au-delà de leurs périmètres académiques. L'épistémologie de la réception et l'écologie de l'attention (Caplin, 2016 ; Citton, 2014) sont à prendre en compte si nos domaines se prétendent savoirs d'action (Avenier et Schmitt, 2007), et qu'ils relèvent dès lors d'une épistémologie de la pratique (Frega, 2006).

Dans tous les cas, la recherche en management stratégique peut difficilement se désintéresser de la nouvelle « grande transformation » (pour faire écho à Polanyi) qui caractérise le moment actuel du capitalisme techno-financier de nos sociétés et de nos organisations. Qu'elles le souhaitent ou non, qu'elles l'assument ou pas, les sciences de gestion, et tout particulièrement le management stratégique, sont aussi, *de facto*, des sciences morales et politiques (Martinet, 2008 ; 2009).

Les sciences de gestion empruntent aux autres sciences sociales, mais elles sont aussi contributrices, en offrant à celles-ci, au-delà des résultats d'une multitude de travaux empiriques, une finesse d'analyse et une focalisation sur le pouvoir (dé)structurant des dispositifs, des instruments et des normes de management. Elles sont ainsi à même de suggérer des éléments de politique économique et sociale ou de contribuer à l'évolution des appareils législatifs et juridiques (Laufer et Muller-Lagarde, 2017). On pense au droit de l'entreprise, du commerce et de la concurrence bien sûr, mais aussi au droit du travail ou au droit pénal.

Il s'agit donc ici de bien davantage que d'inquiétudes épistémologiques ou d'élargissement des territoires de la recherche en

gestion. La recherche en management stratégique risque en permanence l'éphémère, l'obsolescence rapide, la fragmentation, voire le pointillisme et l'insignifiance des connaissances qu'elle produit. Se pose pour elle, de façon particulièrement aiguë, un problème de granularité de ses productions, puisque sa raison d'être initiale se voulait intégratrice et globale. La dénomination précédente du champ était « politique générale de l'entreprise (*business policy*) ». Pour désuète qu'elle puisse paraître aujourd'hui, elle n'était pas dépourvue de pertinence. Est aussi en jeu l'historicité de ses « résultats » que « l'approche variance » du courant dominant pousse à considérer comme u-chroniques, voire *timeless*, en se voulant science cumulative (Martinet et Payaud, 2009). La juxtaposition, dans certains travaux, d'articles élaborés sur des espaces-temps très différents sans un minimum de travail archéo-généalogique (Acquier et Aggeri, 2015) n'est pas sans poser de gros problèmes de validité et de cohérence interne des cadres conceptuels utilisés.

Mais la recherche en management stratégique, lorsqu'elle sait articuler des données empiriques de qualité, rigoureusement recueillies et traitées, avec des concepts et des théories appropriés, est aussi capable de proposer des connaissances génératives susceptibles de guider et d'amplifier les raisonnements et l'imagination des acteurs confrontés à l'agir collectif dans l'incertain, et de mieux relier rationalité et responsabilité, en explicitant les dimensions cachées, les risques majeurs et les seuils à ne pas franchir.

En proposant le triptyque hirschmanien, nous voulons suggérer que la recherche en sciences de gestion a besoin, de temps à

autre, de « tableaux de pensée » comme les pratiquait Max Weber, de configurations larges comme sait en produire dans notre champ un Danny Miller (Miller et Le Breton-Miller, 2010), de grammaires aussi puissantes qu'intelligibles pour les acteurs, d'efforts de repérage et de mises à jour des régimes stratégiques de leur coexistence, de leurs transitions et de leurs transformations (Tannery, 2014 ; Tannery *et al.*, 2014), comme le font régulièrement les stratégestes militaires (Charnay, 1990 ; Poirier, 1994 ; 1998 ; Malis, 2014 ; Roche, 2017 ; Motte, 2018). Il apparaît que ces produits épistémiques majeurs, même quand ils se présentent sous une forme aussi globale et abstraite qu'*exit*, *voice*, *loyalty*, sont toujours élaborés à partir de fortes données empiriques et d'un effort de stylisation et de conceptualisation intense.

### Les articles de ce numéro

Avec une belle variété d'angles d'attaque, de démarches scientifiques et de style d'écriture, et avec un pluralisme qui, à soi seul, est signifiant, les articles retenus dans ce numéro contribuent chacun à éclairer nombre de questionnements soulevés plus haut.

En plaidant « Pour une recherche en management connectée aux enjeux d'aujourd'hui », Michel Berry montre la récurrence de cette nécessité de pertinence, mais aussi les processus alternés d'ouverture et de fermeture qui marquent le champ depuis le début des années 1990, et qui avaient amené Berry à fonder l'École de Paris du management. Saluée voire enviée aux États-Unis pour son originalité et son caractère très français, elle a cultivé une stratégie de valorisation des singularités. Elle allait ainsi à rebours du formatage et du mimétisme qui se sont progressivement imposés en France

pour amener les publications à confluer vers le *mainstream* anglo-saxon, bien confortés par les instances de classement des revues qui provoquent la marginalisation des revues de langue française dès lors qu'elles leur refusent systématiquement le rang 1. Les 1400 « conversations exigeantes », assorties de textes synthétiques et « donnant à penser », constituent un matériau riche par sa densité et sa diversité. Et c'est un modèle novateur de discussion et d'évaluation qui a impliqué ensemble les académiques et les professionnels du management privé ou public. Ses divers bourgeonnements, sous forme de séminaires de longue durée, jusqu'à l'actuel « Jardin des entrepreneurs » regroupant 300 cas d'entrepreneurs d'un nouveau genre, montrent aussi qu'il est possible et fécond de cultiver ses spécificités et sa singularité, en restaurant au passage une forte contextualisation de la recherche en management.

Dans « Exit to the past and voice for the future. Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective », Armand Hatchuel opère un utile retour sur la genèse des institutions et des projets, qui fait bien apparaître la nécessité de l'archéo-généalogie de la discipline. En synthétisant des travaux déployés sur plusieurs décennies avec le CGS, il montre combien il est fructueux de redécouvrir la *bene gesta* romaine pour laquelle la rationalité de l'action était indissociable de la responsabilité citoyenne. C'est bien cette non-séparabilité de la rationalité et de la responsabilité, des savoirs techniques et des relations humaines et sociales, des facteurs et des acteurs, qui appelle et installe les sciences de gestion dans une position de discipline fondamentale et non ancillaire. Discipline irréductible aussi à l'analyse de

ce qui est ou a été, mais susceptible de guider la conception, l'innovation, le pilotage de ce qui n'existe pas encore. À cet égard, les sciences de gestion ne peuvent se passer de leur propre théorie de l'entreprise, sans la rabattre sur la firme de l'économie standard ou sur l'organisation sociale, quelle que soit la représentation que l'on choisit dans l'éventail (désormais trop) large des « images de l'organisation », pour reprendre le titre de Gareth Morgan.

C'est cette exigence qui guide au demeurant Jean-Pierre Bréchet et Alain Desreumaux. Avec « Une théorie englobante de l'entreprise pour une fécondité interprétative », ils nous livrent une version synthétique de leurs travaux, en les situant par rapport à la grammaire hirschmanienne. Ils recourent au Projet, entendu comme *meta*-concept ordonnateur, pour établir une théorie englobante, qui accueille, de façon critique, et qui dépasse les théories économiques plus spécifiques de la firme, fondées sur le contrat, la transaction, les compétences. Est posé le fait que l'entreprise est projet plutôt que d'avoir un projet. Dans la veine de la conceptualisation de la stratégie comme intention *ex ante* du noyau dirigeant qui ne devient celle de l'entreprise qu'*ex post*, après les vicissitudes de sa mise en œuvre (Martinet, 1984), et selon une orientation qui apparaît aussi dans les travaux menés plus récemment au CGS et au Collège des Bernardins, elle accorde une place importante à une lecture régulationniste inspirée notamment de J.-D. Reynaud : le projet est le processus de formation des règles par lesquelles le collectif se constitue. Les auteurs insistent sur la fécondité interprétative de leur conceptualisation, et plaident à juste titre pour une plus large variété des objets de recherche du management stratégique et pour une posture clinique de type pragmatiste.

La généalogie des sciences de gestion est aussi et d'abord celle de leurs champs constitutifs. Trois articles offrent des lectures synthétiques et très éclairantes à cet égard. D'abord, celle de Philippe Silberzahn et Philippe Riot sur la stratégie, « Face à l'effondrement du champ, la stratégie comme manière de vivre ». Les auteurs se coulent dans les catégories hirschmaniennes pour refuser la *loyalty*, impossible à pratiquer selon eux, au vu du caractère obsolète de l'enseignement, qui est trop souvent dépassé, simpliste, et mécanique dès qu'il réduit la stratégie à quelques diagrammes décontextualisés. Mais l'option de la *loyalty* pose problème aussi quand la recherche s'éloigne du réel, se fragmente en questions microscopiques, peu à même de fournir des prescriptions pertinentes, et s'intéresse finalement davantage à sa productivité en publications, et aux avantages afférents, pour ne creuser que les problématiques cataloguées dans les revues. La sortie ne leur apparaît évidemment pas souhaitable car, sur le terrain, l'activité stratégique est bien réelle et mérite qu'on s'y ré-intéresse de près, de façon plutôt clinique. En se fondant sur la philosophie de Pierre Hadot, les auteurs argumentent de retrouver une discipline de questionnement, reliant théorie, enseignement et pratiques dans une conversation exigeante, en bref, une manière de vivre en questionnant.

C'est aussi un tel retour réflexif qu'opère Nathalie Fabbe-Costes sur le champ de la logistique. Dans « Valeur, performance, mesure et outils de gestion. Évolution et perspective en logistique et SCM », elle pointe, ce qui vaut également pour d'autres champs, une pratique de la recherche en silo, peu propice à la pluridisciplinarité et favorable à l'effacement des sources francophones. Elle retrace le projet scientifique



de la logistique, puis son évolution vers le développement durable, la logistique étant souvent accusée de favoriser les émissions de CO<sub>2</sub> et les mises sous tension des flux. Pourtant nombre de travaux se consacrent à la logistique verte, à la réparabilité, au partage. Le questionnement technique, mais aussi politique, du chaînage valeur, performance, mesure, outils apparaît ici essentiel. L'auteur présente enfin un programme de recherche qui met en question le caractère daté et contextuel des connaissances et, qui vise à déboucher résolument sur une action transformatrice et non pas simplement révélatrice des savoirs.

L'article de Laurent Deville et Fabrice Riva est consacré au champ de la finance, mais développe un questionnement qui intéresse toutes les sciences de gestion. D'abord en montrant que la recherche en finance, sans doute parce qu'elle porte sur des objets de plus en plus techniques, se saisit volontiers d'un instrument innovant à un moment donné – en l'espèce, les ETF (*Exchange Traded Funds*) – pour procéder à son évaluation : tient-il ses promesses ? Quels sont les effets et les conséquences non anticipées ? Ensuite en mettant en évidence le délai – ici 24 ans – qui sépare la mise en marché et le début du flux de recherche. Il y a là matière à un questionnement épistémologique original : ce délai est expliqué par le caractère hybride de l'instrument, soit que celui-ci ait été jugé insuffisamment innovant, soit que le volume de marché ait été insuffisant. Effet de mimétisme peut-être : les chercheurs sont aussi des « esprits animaux », chacun voulant s'assurer que son effort s'inscrira dans un flux suffisant. Mais on peut se demander si les sciences de gestion ne devraient pas au contraire s'emparer des outils émergents en se

risquant davantage à en anticiper les conséquences inattendues ou perverses. Plusieurs articles de ce numéro portent largement sur les méthodes et les démarches de recherche. C'est le cas de l'article de Philippe Véry et Ludovic Cailluet et de celui de Philippe Baumard sur l'intelligence artificielle.

Beaucoup s'écrit sur les bouleversements attendus ou prévus de la diffusion des outils d'intelligence artificielle à toutes les sphères d'activité et à celle de la recherche scientifique. Il paraît essentiel de maintenir fermement deux positions heuristiques pour suspendre les attitudes naïvement confiantes ou unilatéralement critiques qui conduisent à la fascination ou à la consternation face aux sirènes du déterminisme technologique. La première position est l'effort de spécification, convenablement ou supérieurement informée, de cette innovation technologique, pour permettre à la seconde position de se déployer, afin d'examiner le potentiel transformateur de l'adoption et de l'usage évolutif de cette technologie. Ces positions sont déployées dans les deux contributions consacrées à l'intelligence artificielle.

Dans « Intelligence artificielle et recherche en gestion », Philippe Véry et Ludovic Cailluet identifient d'abord les principaux domaines de la recherche et des applications de l'intelligence artificielle, puis examinent l'incorporation de celle-ci dans plusieurs opérations du travail scientifique, telles que l'organisation des activités éditoriales, le contrôle de robustesse des démonstrations ou le choix des évaluateurs les plus appropriés. Mais on discerne aussi les risques, tel le basculement possible vers la délégation de la sélection des articles à un algorithme prétendant pouvoir calculer un score d'acceptabilité dans un premier tri des articles soumis.

L'accélération du processus éditorial conduirait ainsi à une gestion prévisionnelle du potentiel scientifique des soumissions, afin de désengorger les revues prestigieuses et sur-sollicitées. De même, un contrôle algorithmique de la qualité scientifique accélérerait la normalisation de la production sous impératif de rigueur plutôt que de pertinence. Ces évolutions, et d'autres décrites dans l'article, dessinent en fait une trajectoire de construction d'une nouvelle normativité de la gestion de la science, dans la quête de productivité de l'entreprise de recherche.

Philippe Baumard adopte lui aussi un schéma d'exposition en deux temps dans « Quand l'intelligence artificielle théoriserait les organisations », mais il procède autrement. L'opération de spécification de l'intelligence artificielle s'appuie d'abord sur la reconstitution de l'histoire des recherches qui ont fait émerger et progresser ce domaine. Puis l'interrogation se déplace principalement vers la dimension épistémologique et heuristique des activités d'apprentissage réalisées par l'IA. D'où l'intérêt porté par Baumard aux opérations logiques de l'exploration des problèmes et des données, aux opérations de modélisation, et à la transformation du processus d'induction. Une typologie est proposée, qui permet de localiser les usages les plus prometteurs de l'IA dans le travail de recherche, ceux qui accélèrent l'exploration de l'inventaire des connaissances existantes et publiées, et ceux qui détectent des relations inconnues, et suggèrent des modèles. Le travail de recherche est donc candidat à une évolution de son organisation, si, dans les usages du temps de recherche, les opérations chronophages et routinisables peuvent être déléguées, pour que l'effort des individus et des équipes soit réalloué au noyau dur du travail

d'invention. Il faut pouvoir s'enthousiasmer, avec lucidité et détermination, nous recommande en somme Baumard.

L'article de Jean-Luc Moriceau et Isabela Paes offre un contrepoint aux deux précédents en plaidant « Pour une recherche pauvre ». Reprenant l'approche de Grotowski pour le théâtre, ils mettent en garde contre l'excès de dispositifs méthodologiques lorsque le chercheur va sur le terrain, terrain où il risque de ne plus voir les acteurs, en tous les cas leurs visages. Éthique qui nous fait penser à Levinas, et qui, nous disent les auteurs, doit avoir la préséance sur l'épistémologie. C'est une invitation à se délester des instruments d'interposition afin d'accueillir l'inattendu, l'Autre, sa parole, et de pouvoir prendre la parole à son tour. L'analogie de l'art (théâtral) mérite d'être poursuivie, car la recherche en gestion, souvent artisanale, est aussi confrontée à des arts nouveaux, à des technologies révolutionnaires, telle l'IA, et au journalisme d'investigation lorsque celui-ci travaille sur des cas d'entreprise, et le fait de façon professionnelle. Invitation aussi à une réflexion renouvelée sur les méthodes, voire sur la fonction de la méthode portée par l'étymologie. *Meta odos*, nous emmener loin, au-delà... Des proximités peut-être avec le rhéteur et épistémologue napolitain Vico qui s'opposait à son contemporain Descartes en considérant que la méthode pouvait (aussi) nuire à l'ingéniosité.

Avec « Comprendre les effets indésirables de la mesure de la performance. L'impasse de la recherche en management », Aurélien Ragainne et Gautier Gond semblent, à première vue, appliquer à la recherche académique un contrôle de performance. Comment fut analysé par les chercheurs en gestion le scandale des ouvertures de comptes et des allocations de cartes de crédit

réalisées en masse, sans l'autorisation des clients, par plusieurs milliers d'employés de la banque Wells Fargo? Ceux-ci avaient été placés par leur employeur sous la pression d'objectifs de performance dûment quantifiés, et furent licenciés une fois les faits délictueux constatés. Passant en revue plusieurs des travaux académiques consacrés à cette dérive frauduleuse, Ragaïgne et Gond jugent insuffisants les diagnostics de défaillance des procédures de contrôle et les solutions techniques proposées pour y remédier. Débordant le cadre positif et normatif dans lequel ces travaux demeurent logés, ils proposent d'adopter une argumentation résolument critique, dans le sillage des *Critical Management Studies*. Ils s'inspirent des travaux de Michel Foucault sur la gouvernementalité pour déceler une contradiction entre la rationalité gestionnaire de l'entreprise prescriptrice d'objectifs de profitabilité et de performance, d'une part, et la quête par les salariés de solutions de construction d'une carrière individuelle, sous la pression d'une compétition interne arbitrée par des performances mesurables qui finit par transformer l'incitation à la performance en conduite déviante, d'autre part.

Autre réflexion sur la méthode en acte avec l'article de Franck Tannery, « L'Afrique, ou la stratégie devant le mur du monde ». C'est la contribution d'un chercheur en stratégie et enseignant devenu le créateur et le dirigeant d'une entreprise conçue pour développer, en Afrique, des solutions neuves de fourniture d'énergie renouvelable à des sites éloignés des réseaux électriques. *Exit* professionnel, hors du monde académique, si l'on veut, pour tenter l'aventure entrepreneuriale et mettre à l'épreuve du terrain les connaissances et les compétences que l'auteur faisait jusque-là métier

d'augmenter par la recherche et d'enseigner. Mais *loyalty* aussi à l'égard de son métier de chercheur, puisque l'article est pétri de réflexivité. Que vaut au juste, demande Tannery, tout l'appareillage conceptuel et méthodologique des théories et des modèles de l'action, de la décision et de la conduite stratégique de projet, dans le contexte africain, s'il s'avère peser insuffisamment face à tout l'encastrement social des conduites économiques ? Il faut donc un surcroît de lucidité et de persévérance pour littéralement construire des marchés et définir des stratégies, là où tout pourtant peut se défaire sans cesse, dans le chaos des arrangements incertains. *Voice*, enfin, mais il s'agit ici du ton de la voix que fait entendre l'auteur pour décrire ses stratégies d'action, quand celles-ci sont soumises à l'instabilité et à l'« infinie lenteur ». On retrouve le motif de la performance, qui circule dans ce numéro, mais il est incarné ici dans l'expérience dérangeante d'une exigence stratégique à la fois régulatrice et vouée à être déçue. *Rigor, relevance*, on connaît le mouvement de balancier des injonctions adressées à la recherche : Tannery, lui, plaide pour l'exercice du jugement, capable d'acuité. Le jugement n'est-il pas ce qui demeure heureusement soustrait à l'« algorithmisation » de nos opérations cognitives ? Enfin, ce numéro s'achève sur l'article d'Olivier Coussi et Nicolas Moinet, « Extension du domaine de la prédation. La vente d'Alstom à General Electric », cas qui a fait l'actualité récente, et dont les instructions ne sont pas closes, mais qui sollicite d'ores et déjà la recherche en stratégie, notamment sur les relations entre pouvoirs économiques, pouvoirs politiques, pouvoir discrétionnaire du dirigeant et extraterritorialité du droit américain. Les auteurs se livrent à une

relecture de ce cas, *via* la boucle « Observation-Orientation-Décision-Action » issue du combat aérien, qu'ils replacent dans un contexte général de guerre économique. Ils situent au centre de leur analyse le rapport asymétrique de forces entre l'agilité des autorités américaines, qui font de leur droit et de leurs pratiques juridiques le bras efficace de stratégies de prédation, et le comportement des pouvoirs français, dont les réseaux restreints et l'entre-soi pétri

d'arrogance produisent la paralysie. Ce cas pourrait devenir emblématique de l'absolue nécessité, pour la recherche en stratégie sur les grands groupes, de (re)devenir politique générale d'entreprise. Les dimensions politiques et juridiques de l'action, et les menées personnelles des dirigeants sont souvent plus éclairantes que le calcul économique, avec sa rationalisation *ex-post*, pour comprendre des décisions stratégiques étonnantes.

### BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A. et Aggeri F. (2015). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 253, p. 387-413.
- Aglietta M. (dir.). (2019). *Capitalisme. Le temps des ruptures*, Odile Jacob, Paris.
- Albouy M. (2019). *Chroniques de Finance et de Gouvernance d'Entreprise*, Éditions EMS, Caen.
- Autor D., Dorn D., Katz L., Patterson C. et Van Reenen J. (2019). "The fall of the labor share and the rise of superstar firms", Working Paper, *Quarterly Journal of Economics* (à paraître).
- Avenier M.-J. et Schmitt C. (2007). *La Construction de Savoirs pour l'Action*, L'Harmattan, Paris.
- Baumard P. (2012). *Le vide stratégique*, CNRS Éditions, Paris.
- Bennis W.G. et O'Toole J. (2005). "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 5, p. 96-104.
- Besancenot D., Faria J.R. et Vranceanu R. (2009). "Why business schools do so much research: A signaling explanation", *Research Policy*, vol. 38, p. 1093-1101.
- Boudon R. (1977). *Effets Pervers et Ordre Social*, PUF, Paris.
- Caplin A. (2016). "Measuring and modeling attention", *Annual Review of Economics*, vol. 8, p. 379-403.
- Charnay J.-P. (1990). *Metastratégie*, Economica, Paris.
- Cheit E. (1985). "Business schools and their critics", *California Management Review*, vol. 27, n° 3, p. 43-62.
- Citton Y. (2014). *Pour une Écologie de l'Attention*, Le Seuil, Paris.
- David A. (coord.). (2002). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert. Paris, Nouvelle édition coordonnée par David A., Laufer R., (2012) Paris, Presses des Mines.

- Denis J.-P., Martinet A.-C., Payaud M. A. et Tannery F. (coord.). (2011). *Gouvernance et Stratégies des Groupes*, Lavoisier, Paris.
- Denis J.-P. (2014). *Introduction au Hip-Hop Management (Gestion en Liberté)*, Éditions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2018). *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Presses universitaires du Septentrion, Lille.
- Dockès P. (1996). *La Société n'est pas un pique-nique. Léon Walras et l'économie sociale*, Economica, Paris.
- Dockès P. (2017). *Le Capitalisme et ses Rythmes, Quatre Siècles en Perspective, t. I, Sous le regard des géants*, Garnier, Paris.
- Dockès P. (2019). *Le Capitalisme et ses Rythmes, Quatre Siècles en Perspective, t. II, vol. I et II*, Garnier, Paris.
- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la Recherche Qualitative*, Vuibert, Paris.
- Finance-Contrôle-Stratégie* (2008). Hors série, articles de Desreumaux A., Koenig G., Martinet A.C.
- Frega R. (2006). *John Dewey et la Philosophie comme Épistémologie de la Pratique*, L'Harmattan, Paris.
- Gavard-Perret M.-L. et Gotteland D. (2012). *Méthodes de la Recherche en Sciences de Gestion*, Pearson, Paris.
- Gorton G. (2010). *Slapped by the Invisible Hand. The Panic of 2007*, Oxford University Press, Oxford.
- Granger G.-G. (1955). *Méthodologie Économique*, PUF, Paris.
- Hacking I. (2001). *Entre Science et Réalité. La construction sociale de quoi ?*, La Découverte, Paris.
- Hafsi T. et Martinet A.C. (2007). « Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique », *Gestion*, vol. 32, n° 3, p. 88-98.
- Hatchuel A. (2005). "Towards an epistemology of collective action: Management research as a responsive and actionable discipline", *European Management Review*, vol. 2, p. 36-47.
- Hatchuel A. et Segrestin B. (2012). *Repenser l'Entreprise*, Le Seuil-La République des idées, Paris.
- Hatchuel A. et Weil B. (2014). *Théorie, Méthodes et Organisations de la Conception*, Presses des Mines, Paris.
- Hottois G. (2004). *Philosophie des Sciences, Philosophie des Techniques*, Éditions Odile Jacob-Collège de France, Paris.
- Jorion P. (2015). *Misère de la Pensée Économique*, Champs-Flammarion, Paris.

- Khurana R. (2007). *From Higher Aims to Higher Hands*, Princeton University Press, Princeton.
- Krivine H. (2018). *Comprendre sans Prévoir, Prévoir sans Comprendre*, Cassini.
- Laroche H. (2007). « Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 178-179, p. 55-69.
- Latour B. (2006). *Changer la société. Refaire de la Sociologie*, La Découverte, Paris.
- Laufer R. et Paradeise C. (1992). *Le Prince Bureaucrate. Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, Paris.
- Laufer R. et Muller-Lagarde Y. (coord.). (2017). « Le management face au judiciaire. Les défis de l'internormativité », *Revue française de gestion*, numéro spécial, vol. 43, n° 269.
- Legendre P. (2007). *Dominium Mundi. L'empire du management*, Mille et Une Nuits, Paris.
- Le Masson P. et McMahon C. (2016). « Armand Hatchuel et Benoît Weil. La théorie C-K, un fondement formel aux théories de l'innovation », *Les Grands Auteurs en Management de l'Innovation et de la Créativité*, Burger-Helchem T. et al. (coord.), éditions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Le Moigne J.-L. (2002). *Le Constructivisme*, 2 tomes, L'Harmattan, Paris.
- Locke R.P. et Spender J.C. (2011). *Confronting Managerialism: How the Business Elites and their Schools Threw our Lives out of Balance*, Zed Books, London, New York.
- Lorino P. (2018). *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Malis C. (2014). *Guerre et Stratégie au XXI<sup>e</sup> Siècle*, Fayard, Paris.
- Martinet A.C. (1984). *Management Stratégique, Organisation et Politique*, Mc Graw Hill, Paris.
- Martinet A.C. (coord.). (1991). *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Martinet A.C. (2008). « Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, p. 93-110.
- Martinet A.C. (2009). « Management stratégique et libertés : pour une science noo-politique du concevable », *Management International*, vol. 13, n° 3, p. 85-102.
- Martinet A. C. (2015). « Recherche en management : une épistémologie pragmatiste », in Beaulieu P., Kalika M., (dir), *La Création de Connaissances par les Managers*, Éditions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Martinet A.C. (coord.). (2012). *Management et Sociétés. Mutations et Ruptures*, Vuibert-FNEGE, Paris.
- Martinet A.C. et Payaud M.A. (2009). « L'insuffisance de l'histoire dans la recherche en management stratégique. Chantier archéologique et implications épistémiques », *Entreprises et Histories*, n° 55, p. 24-36.

- Martinet A.C. et Pesqueux Y. (2013). *Épistémologie des Sciences de Gestion*, Vuibert-FNEGE, Paris.
- Menger P.-M. (2009). *Le Travail Créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Éditions du Seuil, Paris.
- Menger P.-M., Marchika C. et Hanet D. (2015). « La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur. Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation », *Revue Économique*, vol. 66, n° 1, p. 237-288.
- Menger P.-M. et Mairesse J. (2015). Introduction, « Compétition, productivité, incitations et carrières dans l'enseignement supérieur et la recherche », numéro spécial, *Revue Économique*, vol. 66, n° 1, p. 5-12.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2010). *Réussir dans la Durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Presses de l'Université Laval, Québec (QC).
- Mistral J. (2019). *La Science de la Richesse. Essai sur la construction de la pensée économique*, Éditions Gallimard, bibliothèque des sciences humaines, Paris.
- Motte M. (dir.). (2018). *La Mesure de la Force. Traité de stratégie de l'école de guerre*, Tallandier, Paris.
- Nag R., Hambrick D.C. et Chen M.-J. (2007). "What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 9, p. 935-955.
- Nonaka I. et Zhu Z. (2012). *Pragmatic Strategy. Eastern Wisdom, Global Success*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Passeron J.-C. (1991). *Le Raisonnement Sociologique*, Nathan, Paris.
- Perroux F. (1970). « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Économie et sociétés*. Cahiers de l'ISMEA, série M, n° 26, p. 2255-2307.
- Perroux F. (1973). *Pouvoir et Économie*, Bordas, Paris.
- Philippon T. (2019). *The Great Reversal. How America Gave Up on Free Markets*, The Belknap Press, Cambridge (Mass.).
- Poirier L. (1994). *La Crise des Fondements*, Economica, Paris.
- Poirier L. (1998). *Le Chantier Stratégique. Entretiens avec Gérard Chaliand*, Hachette, Paris.
- Rabault H. (2012). *Un Monde sans Réalité ? En compagnie de Niklas Luhman : économie, politique et droit*, Presses de l'Université Laval, Québec (QC).
- Rappin B. (2014). « Au fondement du management », *Théologie de l'Organisation*, vol. 1, Les Éditions Ovadia, Nice.
- Rappin B. (2018). *De l'Exception Permanente. Théologie de l'Organisation*, Les Éditions Ovadia, Nice.
- Roche N. (2017). *Pourquoi la Dissuasion*, PUF, Paris.

- Segrestin B. et Vernac S. (2018). *Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise*, Hermann. Paris.
- Starkey K., Hatchuel A. et Tempest S. (2009). "Management research and the new logics of discovery and engagement", *Journal of Management Studies*, May, p. 547-558.
- Tannery F. (2014). « Régimes stratégiques », *Encyclopédie de la Stratégie*, Tannery F. et al. (coord.), Vuibert, Paris.
- Tannery F., Denis J.-P., Hafsi T. et Martinet A.C. (coord.). (2014). *Encyclopédie de la Stratégie*, Vuibert, Paris.
- Thiétart R.-A. (2014). *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, 4<sup>e</sup> éd.
- Tirole J. (2016). *Économie du bien commun*, PUF, Paris.
- Tooze A. (2018). *Crashed. Comment une décennie de crise financière a changé le monde*, Les Belles Lettres, Paris.
- Van de Ven A.H. (2007). *Engaged Scholarship: a Guide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press, Oxford.
- Volberda H.W. (2004). "Crisis in strategy: Fragmentation, integration or synthesis?", *European Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 35-42.
- Walliser B. et Prou C. (1988). *La science économique*, Seuil, Paris.
- Whitley R. (1984). "The development of management studies as a fragmented adhocracy", *Social Science Information*, vol. 23, n° 4/5, p. 775-818.