

Action et connaissance en management : une exploration épistémologique des 100 best-sellers de la *Harvard Business Review*

Noël Martin X.¹

Département des sciences de l'administration

Université du Québec en Outaouais

101 rue Saint-Jean-Bosco, B-2079, C.P. 1250, Succursale Hull, Gatineau (Québec) J8X 3X7

Tel : (819) 595-3900 , poste 1617

martin.noel@uqo.ca

Résumé

Problématisant le management sous un angle épistémologique, cette recherche vise à apporter une réponse à la question suivante : « Qu'est-ce que le savoir en management ? ». Afin d'élaborer un élément de réponse à cette interrogation et après avoir brièvement passé en revue les principales manières d'appréhender la question, la recherche dérive de ces dernières un cadre théorique visant à faire valoir que le savoir en management se situe aux croisements de quatre types de règles d'action et de quatre projets de connaissances. Ainsi, sous l'angle des théories de l'action le management est un savoir marqué par quatre types de règles : instrumentale, axiologique, conventionnelle et déterminante. En outre, sous l'angle des théories de la connaissance, le management est un savoir se rapportant à quatre projets épistémologiques : normatif, critique, idéographique et nomothétique. Du caractère indissociable et mutuellement structurant de l'action et de la connaissance est proposé une option de recherche dont le volet empirique s'intéresse à ce qui peut être considéré comme un des fers de lance du savoir en management, incluant le management stratégique : les 100 articles best-sellers de la *Harvard Business Review*. Ceux-ci, largement re-commandés sous forme de tirés à part après une première publication dans les pages régulières de la revue, font ici l'objet d'une analyse de contenus dont quelques marques sont présentées. Ce traitement permet en effet d'identifier les règles d'action et projets de connaissance constituants et constitutifs de ce qu'est le savoir en management, dans l'intégralité du texte de ces best-sellers. Mettant en relief une double logique d'hybridation et de médiation au centre de laquelle le projet normatif et la règle instrumentale se conjuguent pour échaffauder une praxéologie, ou « grammaire » de l'action efficace, le volet empirique de la recherche décortique ainsi les manières dominantes de construire le savoir en management, pour en proposer une représentation étayée théoriquement. Qui plus est, cette centralité du domaine praxéologique se prolonge en un embrayeur d'action et de connaissance, dont le management semble avoir fait sa spécialité. Ce construit, ainsi que les logiques qui y président, sont par la suite discutés, témoignant ainsi du caractère relativement implacable d'un embrayeur praxéologique que rien ne paraît désormais pouvoir freiner.

Mots clés : épistémologie, action, connaissance, best-sellers, *Harvard Business Review*.

¹ Un merci tout spécial à Richard Déry, sans qui la thèse dont est extraite cette proposition de communication n'aurait tout simplement jamais existée.

1. QU'EST-CE QUE LE SAVOIR EN MANAGEMENT ?

Depuis les débuts de codifications explicites des activités managériales contemporaines, remontant à la fin du 19^{ème} siècle et attribuables aux auteurs qu'il est convenu de regrouper sous l'appellation de « classiques », le management s'est considérablement développé au point de s'institutionnaliser de diverses manières comme champ de connaissances disposant d'une certaine autonomie. Faisant écho à ces développements, plusieurs universitaires en sciences de l'administration, de la gestion, du management stratégique, et de l'organisation, sont partie prenante de ce mouvement qui consiste, par des épistémologies diverses, à interroger les postulats, fondements, méthodes, principes constitutifs, frontières du champ, produits, et processus de production du domaine. Marquées par une indéfinité de débats, les sciences de la gestion se réfléchissent, et élaborent ainsi quantité d'écrits proposant une diversité de regards à propos du management. La communication proposée rejoint ce type de préoccupations, dans la mesure où le management y est problématisé dans une veine rejoignant plusieurs travaux suscitant un intérêt à conceptualiser la gestion en termes épistémologiques (Audet *et al.*, 1986; Martinet, 1990; Landry et Banville, 1993; Déry, 1994; Audet et Déry, 1996, Mesny, 2001; David, 2002; Cossette, 2004: 9-34). En effet la question de recherche à laquelle cette communication apporte une contribution s'encapsule par la courte interrogation suivante : « Qu'est-ce que le savoir en management ? ».

Une recension des écrits s'intéressant à cette question peut s'articuler autour de quatre pistes de réponses. Ainsi, quatre approches relativement distinctes appréhendent les savoirs en management comme : (1) processus techniques; (2) rhétoriques à la mode; (3) variables de recherches académiques; (4) expériences vécues par des gestionnaires. Ainsi, fruit du travail de praticiens, le management est un processus technique; par celui des consultants, le management est une suite de modes; et pour les chercheurs en gestion, le management est envisagé comme une variable explicative ou une expérience vécue. Ces quatre approches sont brièvement synthétisées ci-dessous.

1.1 . LE MANAGEMENT COMME PROCESSUS TECHNIQUES

Renvoyant historiquement au management comme forme d'ingénierie sociale, ce premier axe relaie des idéaux de progrès industriels dans l'efficacité des manières de faire et contribue à

camper le savoir managérial comme étant des processus techniques formalisés, se voulant efficaces, méthodiques, rationnels et universels, sinon dans le détail de leurs agencements, du moins dans leur logique d'ensemble. Dans cette veine, les processus abstraits d'agencement du corps social (Fayol, 1999) se complètent au niveau très concret des procédés industriels par les méthodes de subdivision et de coordination des tâches (Taylor, 1911), dont diverses déclinaisons se multiplient au fil du temps :

« 1950s : Management by objectives (MBO), Program evaluation and review technique (PERT), Employee assistance programs (EAPs); 1960s : Sensitivity training and T-groups; 1970s : Quality-of-worklife programs, Quality circles; 1980s : Corporate culture, Total quality management (TQM), International Standards Organization 9000 (ISO 9000), Benchmarking; 1990s : Employee empowerment, Horizontal corporations, Vision, Reengineering, Agile strategies, Core competencies.² »

1.2 . LE MANAGEMENT COMME RHÉTORIQUES À LA MODE

Largement popularisés en librairie grand public, certains de ces travaux ont connu un succès retentissant, souvent suivi de désaveux manifestes, tant et si bien que plusieurs portent un regard sceptique sur les contenus proposés (Spell, 2001; Miller et Hartwick, 2002). Ce second axe de réponse à la question de recherche consiste ainsi à faire des techniques populaires en gestion la résultante d'un double effet de rhétorique et de mimétisme aboutissant à appréhender les savoirs en management comme une succession de modes, commercialisées par des gourous, dont il s'agit de se méfier (Huczynski, 1996; Alvarez, 1998; Jackson, 2001).

1.3 . LE MANAGEMENT COMME VARIABLES

En troisième lieu, témoignant de l'intérêt grandissant que les universitaires portent au management comme objet d'étude, celui-ci est fréquemment réduit au statut de variable prenant place dans diverses équations à teneur économique ou sociologique. Un premier ensemble de travaux tente ainsi de mathématiser la relation de détermination qu'il peut y avoir entre le management et la performance financière d'une entreprise. Un second groupe de publications académique, sans nécessairement passer à la mise en symboles mathématiques que sa mise en équation réclamerait, en privilégie néanmoins le principe opératoire; celui-ci envisage le

² Phillips Carson, *et al.* (2000) p. 1144.

management comme étant fonction d'autres variables indépendantes, ou y voit une variable indépendante explicative d'autres construits socio-institutionnels. Dès lors, si les propositions explicatives raffinent l'examen des raisons, contextes, et déterminations par lesquels le management se déploie, elles restent limitées quant à la documentation du phénomène lui-même. Il s'ensuit une compréhension du management vidée de ses contenus, mais riche de déterminations financières et (néo)-institutionnelles. Y a-t-il meilleur moment pour tenter de se sortir de l'empirisme abstrait ?

1.4 . LE MANAGEMENT COMME EXPÉRIENCES VÉCUES

En effet, devant la juxtaposition de centaines de variables plus ou moins fortement corrélées, au terme de l'analyse desquelles le management apparaît plus aride que jamais, il n'est pas inutile de rappeler qu'il s'agit également d'une pratique vécue (Lapierre, 2005). Relevant divers défis colligés en autant de pratiques vécues, l'action managériale constitue ainsi une base de discussion à partir de laquelle on peut vouloir tirer des leçons (Svenson, *et al*, 1966). C'est ainsi que le management se raconte comme expériences vécues, se voulant dégagées de tout *a priori* théorique, et retournant à l'essentiel idiosyncrasique mis en contexte par une narration susceptible de faire valoir la richesse de réalités que les approches précédentes ne permettent pas de saisir. Le management devient une multitudes d'expériences particulières mises en récits.

2. MANAGEMENT : ACTION ET CONNAISSANCE

Ces quatre pistes de réponses sont en outre polarisées en trame de fond par un clivage entre ceux qui agissent le management et ceux qui le réfléchissent. Les gestionnaires d'un côté et les universitaires de l'autre, se témoignent un intérêt ou une indifférence mutuelle en se campant volontiers sur la concrétude des impératifs pratiques pour les premiers et sur les théorisations abstraites des recherches académiques pour les seconds. Les représentants des deux catégories s'approprient et déclinent ainsi deux facettes du management : l'action et la connaissance, ce qui ouvre la piste de recherche développée ici. Envisagé par cette double approche, le savoir en management est ainsi tour à tour problématisé comme action et comme connaissance.

En effet, puisque ce savoir est aussi une connaissance portant sur l'action, il s'agit alors d'articuler connaissance et action. Par conséquent et dès lors que le management peut être envisagé par cette double lecture, les champs théoriques correspondants convoqués à l'étude du

management deviennent respectivement ceux de l'épistémologie³ et des théories de l'action⁴. Par ailleurs, les ancrages particuliers mobilisés au sein de ces champs sont partiellement tributaires de la problématisation qu'ils portent, ce qui implique l'articulation d'options comportant un certain nombre de postulats demandant à être précisés.

Le principal postulat sur lequel s'appuie le développement théorique employé ici réside dans l'indissociabilité et le caractère mutuellement structurant de la connaissance et de l'action : connaître implique des actions tout autant qu'agir implique des connaissances. On ne peut comprendre une action humaine qui serait exempte de connaissance, parce que l'action elle-même est constitutive des connaissances qu'elle mobilise et en retour l'orientent. Que celles-ci soient conscientes, inconscientes, latentes, rationnelles, symboliques, irrationnelles, formalisées, enfouies, déraisonnables, dissimulées ou verbalisées, l'action implique nécessairement sa part de connaissances. Symétriquement, le principe du développement des connaissances implique qu'il faille agir pour connaître; c'est-à-dire qu'en agissant des coordinations et tâtonnements sensoriels, moteurs et cognitifs, la connaissance s'organise et organise l'action en retour. Cette imbrication de l'action et de la connaissance vaut pour la psychogenèse des connaissances se développant et se cristallisant par abstraction réfléchissante en cours d'action (Piaget, 1996) ; elle peut être transposée aux plans individuel et collectif par réflexivité et double herméneutique, par lesquelles se caractérisent les sociétés modernes contemporaines (Giddens, 1987, 1994). Connaître et agir vont dès lors de pair et se structurent mutuellement, l'action articulant la connaissance et la connaissance articulant l'action.

2.1. QUATRE RÈGLES D'ACTION

Logé aux théories de l'action, dont une des particularités postulées est de reconnaître explicitement l'intention dans l'activité humaine (Schueler, 2003: 1-87), le savoir en management s'actualise pour partie par ce que désigne « l'orientation normative de l'action », c'est-à-dire dans le constat selon lequel l'action est normée (Rocher, 1992 : 37-67 ; Crozier et Friedberg, 1977 : 12-127). Étant donné les limites accolées au cadre duquel découle cette assertion

³ Parfois entendue comme branche d'une philosophie des sciences s'attachant à poser les critères de ce qui distingue la science de la non-science (Voir : Lalande (1999) et Nadeau (1999).), l'épistémologie comprend ici d'autres méthodes que l'analyse formalisante et inclut des théories de la connaissance internes et dérivées de champs particuliers, ne reposant donc pas sur la seule caractérisation de l'objet. Voir : Piaget, (1967 : 62-132 et 1225-1246) ; Cohen (1989) ; Martinet (1990) ; Audet et Déry (1996).

⁴ Voir : Herman (1994), p. 101-126 ; Rocher (1992), p. 9-35.

(Martucelli, 1999 : 67-108), parfois doublées de l'intégration d'une norme diffuse convenant de manifester son détachement à l'égard des normes, une atténuation théorique poursuivant une idée similaire renvoie à l'idée selon laquelle toute action met en jeu et en œuvre des règles. Cette atténuation traduit d'une part une certaine neutralité des règles par rapport aux normes, les règles admettant une articulation opératoire qui ne recoupe qu'en partie le caractère d'obligation (respectée ou non) que l'on prête aux normes (Opp, 2001).

Ainsi, envisager le management comme action appelle à se doter d'une lecture de ce qui caractérise celle-ci, c'est-à-dire à reconnaître et à regrouper les agencements de règles qui l'habilitent, la guident, l'obligent, la prohibent, la contraignent, la structurent, l'orientent, et la constituent. Pour ce faire et être à même de distinguer différents types de règles, diverses logiques d'action peuvent être abordées par ce qui en autorise une définition et une compréhension, c'est-à-dire les types d'ordres qui les fondent. Des rationalités invoquées et mobilisées à l'appui d'actions passées, actuelles, ou projetées, établissent un point d'appui compréhensible de leur rendu, à la fois par les acteurs eux-mêmes dans leur rapport à leur propre action, mais aussi par rapport aux raisons prêtées à l'action d'autrui. Moyennant une extension de la définition courante de la rationalité (adéquation des moyens aux fins), il peut être reconnu différentes raisons et rationalités d'action (Mortimore, 1976; Boudon et Bourricaud, 1982), et partant, autant d'idéaltypes de règles d'action. Comme l'illustre le tableau 1, la caractérisation des règles d'action appelle une première distinction selon laquelle l'action et ses règles sont fondées sur l'exercice délibéré de la raison humaine, ou font intervenir des régularités implicites. Dans le premier cas, à partir de rationalités instrumentales et axiologiques, est entrevue une action réglée parce que réfléchie et porteuse d'intentions par les acteurs. Dans le second, l'action est posée comme le lieu de rationalités traditionnelles et déterminantes, donc régulée par des règles tacitement mises en œuvre par les acteurs.

Tableau 1 : Ordres et règles d'action

	Action délibérément réfléchie		Action régulée « tacitement »	
Règles d'action	Instrumentale	Axiologique	Conventionnelle	Déterminante
	↕	↕	↕	↕
Ordres	Raison	Bien	Tradition	Nature

Comme le montre le tableau 2, de manière schématique, quatre types idéaux sont repérés. Suivant Weber (1995) , les deux premiers considèrent et articulent l'action comme étant délibérément réfléchie par la raison humaine. La règle instrumentale, correspondant à la rationalité en finalité webérienne outille donc l'action en termes d'articulation de moyens appropriés, étant donnée une fin visée. C'est également ce que Simon entend par « rationalité substantive » (1978). En second lieu, apparentée à la rationalité en valeur webérienne, la règle axiologique témoigne d'un registre d'action qui positionne celle-ci dans le domaine du bien, au sens où le geste de l'acteur répond explicitement de principes éthiques, moraux, ou religieux.

Tableau 2 : Rationalités et règles d'action

	Action délibérément réfléchie		Action régulée implicitement	
Weber	Rationalité en finalité Adéquation des moyens aux fins	Rationalité en valeur Adéquation des actes aux valeurs	Conduite traditionnelle Comportements guidés par la tradition ou les réactions affectives	
Hayek	Rationalisme constructiviste Dessein rationnel		Évolutionnisme Ordre spontané	
Simon	Rationalité substantive Adéquation fins/moyens plus ou moins optimisée			Rationalité procédurale Processus cognitifs effectifs d'adaptation
Boudon	Rationalité utilitaire et téléologique L'acteur a de bonnes raisons de faire l'action, car l'acteur a des préférences, et il veut atteindre un objectif et pense que l'action est le meilleur moyen pour ce faire.	Rationalité axiologique L'acteur a de bonnes raisons de faire l'action, car l'action découle d'un principe normatif (moral, éthique, religieux ou esthétique) auquel l'acteur croit.	Rationalité traditionnelle L'acteur a de bonnes raisons de faire l'action, car l'action est la coutume, l'habitude, la tradition ou la convention que l'acteur n'a pas de raisons de remettre en question.	Rationalité cognitive L'acteur a de bonnes raisons de faire l'action, car l'action fait, au moins implicitement, intervenir une théorie déterminante suffisamment convaincante.
	Action délibérément réfléchie		Action dotée de raisons implicites	
	↕		↕	
Règles d'action	Instrumentale	Axiologique	Conventionnelle	Déterminante

En troisième lieu et suivant Hayek (1995), un second régime d'action consiste à l'envisager comme n'étant pas le produit d'une délibération réfléchie, mais plutôt régulée par des agencements de règles implicites. Dans cette lignée, Boudon (1992, 2003) contribue également à élargir la part de rationalité d'actions apparaissant au premier abord comme irrationnelles, ainsi que la compréhension de l'action comme reflétant cette extension d'une rationalité stricte au profit de « bonnes raisons ». Ces règles peuvent tenir de la tradition, de conventions, ou de raisons qui n'ont pas à être explicites pour être effectives. Suivies et mobilisées tacitement dans l'action, ces règles sont regroupées par les théoriciens de l'action comme relevant de la tradition ou de lois quasi-naturelles. Les premières régissent l'action par des règles conventionnelles tandis que les secondes régulent l'action par des règles déterminantes. En effet, les règles conventionnelles et déterminantes régulent l'action toutes deux de manière implicite. La distinction entre ces deux types de régulations tient à l'explication qui est faite de l'action autant que des ordres qui la fondent. Donc, si l'action s'articule par et dans des conventions que l'acteur et l'observateur peuvent associer à un ordre des choses agi par tradition parce que tenu pour habituel, un autre type de raison et de rationalité en agit et y décèle des régularités déterminantes. Ceci dit, voir dans une règle conventionnelle la manifestation de bonnes raisons se fonde sur un postulat méthodologiquement individualiste (Laurent, 1994). La difficulté de reconnaître de bonnes raisons, dans la mesure où elles sont justement implicites en cours d'action, tient également à ce que leur compréhension ne s'effectue pas qu'exclusivement au regard de référents propres à l'acteur. Ceci implique que les reconstitutions explicatives des intentions des acteurs par les conventions qui les régissent contribuent précisément à illustrer l'équivoque de ces postulats (Bourdieu, 1994), et ouvre la discussion au terrain épistémologique. Cependant, à propos de l'action quatre règles distinctes peuvent être campées.

2.2. QUATRE PROJETS DE CONNAISSANCE

Doublant ce premier ancrage, le savoir en management s'apprécie également sous l'angle épistémologique. En effet, aux côtés de l'action managériale et des règles qui l'orientent, le management se pose aussi comme connaissance. La gestion ayant connu une croissance importante des savoirs qu'elle discute et propose, elle présente désormais tous les attributs d'une science institutionnalisée. Le management comme connaissance s'arrime ainsi à une typologie

des sciences historiques, nomothétiques, philosophiques et juridiques (Piaget, 1970 : 15-130), recombinaée en quatre projets épistémologiques (Déry, 2001).

Tableau 3 : Projets de connaissance

Projet	Normatif	Critique	Idéographique	Nomothétique
Modèle de scientificité	Juridique	Philosophique	Historique	Nomothétique
Visée	Norme Règle	Sagesse Sens	Description Narration	Explication Compréhension
Processus de connaissance	Prescrire des actions	Réfléchir de façon critique	Raconter le réel	Découvrir des lois

Comme le présente le tableau 3, le savoir en management se constitue en quatre projets épistémologiques, se caractérisant donc en première approximation par leur intention respective : normative (visant à établir des normes), critique (visant des réflexions critiques), idéographique (visant à décrire) et nomothétique (visant à expliquer).

Le projet normatif, apparenté aux sciences juridiques piagétiennees, vise à établir des normes ou règles, ce qui se distingue de ce que le projet nomothétique recherche sous forme de lois et de ce que le projet idéographique décrit sous forme de faits.

« Une norme ne relève pas, en effet, de la simple constatation de relations existantes mais d'une catégorie à part qui est celle de « devoir être » (sollen). Le propre d'une norme est donc de prescrire un certain nombre d'obligations et d'attributions qui demeurent valables même si le sujet les viole ou n'en fait pas usage...⁵ ».

Assimilé aux sciences juridiques par le caractère normatif de ce qu'il propose, mais aussi à des domaines professionnels et universitaires comme l'ingénierie et la médecine par les prescriptions d'intervention qu'il établit, c'est également au projet normatif que se rapporte le management lorsqu'il dit ce qui devrait être et de quelles manières y arriver. Aux côtés du domaine strictement juridique, ce projet recouvre également ce que comprend en partie le terme de praxéologie. Celui-ci a été avancé à la fin du 19^{ème} siècle pour désigner l'étude de l'action humaine⁶, puis repris et développé par des économistes libéraux autrichiens (Longuet, 1998) et des philosophes et logiciens polonais, qui ont formulé le projet praxéologique d'élaboration d'une science ou d'une grammaire de l'action efficace (Kotarbinski, 1983a.b.). Il s'agit donc d'un domaine visant

⁵ Piaget (1970), p. 23.

⁶ Ancrant ainsi cette première acceptation du terme dans les projets nomothétique ou idéographique, ce qui se distingue de l'usage qui en est fait ici. Voir : Alexandre et Gasparski (2000).

l'établissement de principes, guides, conseils, techniques, trucs et astuces, dont les contours sont bordés par ce que le normatif a de spécifique par rapport aux autres projets épistémologiques exposés ci-dessous. Le projet normatif n'est donc pas ici l'étude des normes et règles mais se caractérise par ce qu'il prescrit, et discute éventuellement la validité programmatique de ce qu'il propose, au regard de devoir-être habituellement posés comme concourant à un mieux.

Aspirant à la sagesse et au sens, le projet critique met en question les connaissances et manières de connaître proposées par les autres projets, en remettant en cause leurs fondements et postulats propres, ou en s'attaquant à la trame même de l'articulation en quatre projets épistémologiques. Pour Piaget, le projet philosophique est vaste, mais teinte lourdement le projet nomothétique, lequel lui dispute un certain nombre d'enjeux épistémologiques, dont celui de la validité des connaissances. D'ailleurs, ces débats prennent un tournant contemporain notable à l'occasion de la publication d'une autre étude développant une option à propos des sciences en question. Lyotard (1979) y porte un regard philosophique sur le savoir moderne, recadrant la discussion par le mouvement qui l'a engendré, c'est-à-dire la modernité (Nouss, 1995; Hamilton, 1996; Déry, 2002). Or, s'appuyant en partie sur une critique de différents régimes traditionnels, la connaissance moderne admet et renforce du même souffle la possibilité de critiquer cette même modernité (Tourraine, 1992), ce qui se traduit épistémologiquement par la remise en cause de ses propres savoirs. Les fondements de l'entreprise de légitimation des modes de connaissance propre à la modernité peuvent donc se voir dissous par ses propres moyens critiques, ce qui culmine dans des déconstructions philosophiquement informées développées dans les récits post-modernes à propos des récits modernes. Pour le projet philosophique sur son versant critique, connaître revient donc à identifier, reconnaître et critiquer les apories, dissimulations, idéologies, artifices, fausses consciences, illusions, paradoxes, pensées uniques, rhétoriques, agendas cachés, et manipulations que l'on peut trouver chez les autres, et éventuellement appliquer le même traitement à ses propres réflexions, ce qui ne va pas sans quelques difficultés (Sloterdijk, 1987 : 109-138 ; Latour, 1997 : 53-59).

Apparenté à une démarche historiographique ou ethnographique, dont les deux figures se combinent en une forme monographique réfléchissant à l'occasion son propre rapport au temps sous différents régimes d'historicité, principalement celui de l'objet du récit et celui de l'auteur du récit, le projet idéographique procède en premier lieu et approximativement d'une double démarche : collecter les événements et faire la narration de ces événements (Revel, 2001).

Une partie de la démarche idéographique est donc de rendre compte minutieusement de ces faits, ce qui s'accompagne généralement du postulat empiriste selon lequel la base d'appui de la connaissance vient de l'objet (Latour, 1996 : 15-64). Cette conception, pour ne pas être univoque parmi les spécialistes des sciences de l'histoire, n'en demeure pas moins une prérogative centrale à l'idéographie se voulant autonome de champs littéraires, romanesques, ou poétiques en ce qu'elle ne prétend pas produire des œuvres de fiction.

Le projet nomothétique vise à expliquer les faits naturels ou sociaux en dégagant les lois des régularités observées. Il est apparenté aux :

« disciplines qui cherchent à dégager des « lois » au sens parfois de relations quantitativement relativement constantes et exprimables sous la forme de fonctions mathématiques, mais au sens également de faits généraux ou de relations ordinales, d'analyses structurales, etc. se traduisant au moyen du langage courant ou d'un langage plus ou moins formalisé (logique, etc.)⁷ ».

Ce projet donc est celui recouvrant ce que l'on entend couramment par science. Se déclinant en sciences de la nature ainsi qu'en sciences du social, il incarne l'idéal scientifique moderne, formalisant par abstraction des modèles prédictifs mais surtout explicatifs généraux à partir de données empiriques, peu importe en fait l'objet à connaître (Chalmers, 1988). En effet, que celui-ci soit la nature ou l'humain socialisé, les postulats et méthodes restent sensiblement les mêmes, du moins dans les formes qu'en a consacrées le positivisme (Halfpenny, 1982). S'extrayant des pré-requis et réductions privilégiés par ce courant tout en les englobant, le projet nomothétique reste fédérateur par sa visée ou son intention de base, qui est celle de l'explication. À la restitution du particulier propre au projet idéographique se substitue ainsi le souci d'abstraire les relations constatées ou spéculées pour produire un schéma explicatif comprenant fréquemment des imbrications nécessaires prenant la forme de lois.

Ainsi, le savoir en management peut s'actualiser par l'un ou l'autre des quatre projets de connaissance et par l'une ou l'autre des règles d'action.

2.3. AUX CROISEMENTS DE L'ACTION ET DE LA CONNAISSANCE : LE SAVOIR MANAGÉRIAL

Se distinguant par les registres théoriques qui les développent, les deux domaines de la connaissance et de l'action peuvent également se combiner entre eux, témoignant par là du caractère mutuellement structurant des deux domaines.

⁷ Piaget (1970), p. 17.

Tableau 4 : Combinaisons règles et projets en management

Management: Action et connaissance	Projet normatif le management est une connaissance visant à établir des normes	Projet philosophique Le management est une connaissance visant à critiquer	Projet idéographique Le management est une connaissance visant à décrire	Projet nomothétique Le management est une connaissance visant à expliquer
Règle instrumentale Le management est une action réglée par la raison	Pôle praxéologique	Projet philosophique Règle instrumentale	Projet idéographique Règle instrumentale	Projet nomothétique Règle instrumentale
Règle axiologique Le management est une action réglée par le bien	Projet normatif Règle axiologique	Pôle éthique	Projet idéographique Règle axiologique	Projet nomothétique Règle axiologique
Règle conventionnelle Le management est une action réglée par la tradition	Projet normatif Règle conventionnelle	Projet philosophique Règle conventionnelle	Pôle descriptif	Projet nomothétique Règle conventionnelle
Règle déterminante Le management est une action réglée par la loi quasi-naturelle	Projet normatif Règle déterminante	Projet philosophique Règle déterminante	Projet idéographique Règle déterminante	Pôle théorique

En effet, comme l'illustre la matrice représentée au tableau 4, le savoir managérial pourrait théoriquement se trouver aux croisements de quatre règles d'action et de quatre projets de connaissance. Effectivement, une approximation illustrative du propos permet par exemple de mettre en relief les quatre pistes de réponses à la question de recherche développées par la recension des écrits, en les inscrivant à quatre carrefours différenciés de connaissances et d'actions en management. Ainsi, poser le savoir managérial comme technique revient à faire correspondre celui-ci au croisement du projet normatif et de la règle d'action instrumentale,

reflétant en gestion la mise en prise d'une praxéologie. Orienté vers un devoir-être d'efficacité, ce pôle combine normes et règles qui proposent autant de moyens encadrant et prescrivant les manières d'y parvenir, peu importe la fin précise recherchée.

Dénoncer ce type de savoirs comme effet de mode consiste à mobiliser le projet critique, éventuellement doublé de l'appel à d'autres valeurs que celles accolées à la gestion des entreprises. Incorporant ainsi des règles axiologiques qui donnent lieu à une caractérisation de l'action et des connaissances managériales sur un plan éthique, les travaux qui dénoncent les techniques de management illustrent par exemple cette polarisation autour de préoccupations de ce type.

En faire une expérience vécue qu'il s'agit de raconter le rapporte au projet idéographique décrivant des règles conventionnelles. Polarisant un domaine expérientiel consacrant la primauté de la description du particulier, ce pôle regroupe par exemple bon nombre des travaux que l'on retrouve dans la recension des écrits où le management y est entrevu par la narration d'expériences vécues racontées sous forme de cas.

Et finalement, l'expliquer comme variable le situe approximativement à la rencontre du projet nomothétique et de la règle déterminante. L'éventail des options théoriques expliquant le management par sa mise en équation financière ou socio-institutionnelle, se rapportent à ce pôle, dans la mesure où elles contribuent à étayer théoriquement sous forme de lois quasi-naturelles les déterminations diverses qui agissent le management.

Reflété en partie par ces combinaisons, le caractère mutuellement structurant de l'action et de la connaissance en territoire managérial n'est par ailleurs pas accidentel, dans la mesure où les deux registres sont mobilisés afin de régler des problèmes de gestion. Autant dans la problématisation qui peut être faite de situations de gestion que dans les manières de régler les problèmes, projets épistémologiques et règles d'actions se déploient ou sont déployés par et dans les savoirs qui y sont consacrés.

3. OBJET ET MÉTHODES : ANALYSE DE CONTENUS DE 100 BEST-SELLERS

3.1. CHOIX DE L'OBJET CONCRET : 100 BEST-SELLERS DE LA HARVARD BUSINESS REVIEW

Étant entendu que les pratiques managériales se formulent en autant de déclinaisons qu'il y a d'experts pour les incarner, le choix de l'objet implique une restriction de l'indéfini des cas de figures à considérer. Cette restriction est double : une première a trait au passage du tacite à

l'explicite, tandis que la seconde restreint la masse d'explicitations qui pourraient être considérées, pour ne retenir qu'un cas. En premier lieu, si les connaissances et règles managériales peuvent s'avérer largement tacites dans les pratiques effectives des gestionnaires, leur compte-rendu suppose une forme d'explicitation. Dès lors, le choix de l'objet concret se tourne non vers l'observation de pratiques mais plutôt vers l'exploration d'énoncés explicites susceptibles d'en exprimer quelques facettes. Il s'agit donc d'une réduction importante du réel, mais cette réduction est consubstantielle au processus qui permet de connaître. Ainsi, en cherchant à connaître un objet qui ne consiste pas en des pratiques mais en des énoncés explicites, le choix de l'objet concret peut, au risque de sacrifier une partie de la richesse, se tourner vers la documentation d'écrits cristallisant problématiques, règles et projets. En second lieu, dans la masse indéfinie d'énoncés susceptibles de traduire ce que l'on peut considérer comme étant constitutif de la gestion, un choix doit être effectué pour circonscrire le cas précis à étudier. En effet, si les particularités des contextes d'action managériale peuvent vraisemblablement être explicitées par une multiplicité idiosyncrasique, la question se pose de savoir où se trouverait polarisée une certaine centralité des énoncés qui en rendent compte. On peut ici penser à des explicitations fournies par des gestionnaires, des manuels universitaires utilisés pour enseigner la gestion, des livres à succès de praticiens célèbres, etc. Le choix retenu est celui d'étudier ce qu'est le management par les articles best-sellers publiés dans les pages de la revue destinée aux professionnels de la gestion : *Harvard Business Review (HBR)*.

Ce choix doit être justifié tout d'abord en regard de la revue elle-même, puis en regard du choix des *best-sellers* parus dans cette revue. Le choix de la revue *Harvard Business Review* se justifie de plusieurs manières. En premier lieu, *HBR* s'adresse à un lectorat de gestionnaires en problématisant une variété de dynamiques de gestion et en leur proposant explicitement des manières de les régler. Clairement positionnée comme une revue professionnelle à caractère généraliste, elle n'est donc pas une revue grand public, ni un périodique rapportant l'actualité du monde des affaires, ni une revue traitant de problématiques propres à une seule fonction d'entreprise, ni une revue académique s'adressant uniquement aux spécialistes universitaires. Cette publication apparaît donc pertinente à retenir, à la fois en ce qu'elle construit de savoirs, et parce qu'elle s'adresse explicitement à des gestionnaires.

Deuxièmement, *HBR* est la revue professionnelle en management au tirage le plus important, après les périodiques d'actualités d'affaires et très largement devant les publications académiques du champ (Bowker, 2001). On peut donc penser qu'elle dispose d'une certaine notoriété dans le domaine, auprès d'un lectorat susceptible d'avoir un impact socio-économique notable, ce dont fait foi la ventilation socio-professionnelle du lectorat où apparaît nettement la part importante de cadres parmi ses abonnés. En effet, presque 20% de ceux-ci sont chefs de direction, environ 35% sont cadres supérieurs, tandis que 20% sont cadres intermédiaires (Yorgey, 2001).

Par ailleurs, *HBR* est l'organe officiel de la *Harvard Business School*, une des institutions se réclamant comme étant le plus prestigieux établissement d'enseignement universitaire en ce qui a trait au développement de professionnels de la gestion. À ce titre, nombre de professeurs, de consultants et d'experts mondialement célébrés comme les plus grands spécialistes du domaine sont conviés à faire part de leurs recherches et réflexions dans les pages de cette publication institutionnelle. Les cas et articles qui y sont publiés sont traduits dans plusieurs langues et abondamment repris, notamment sous forme de tirés à part, par d'autres écoles de commerce et firmes de formation en gestion. Le caractère prestigieux de la revue en fait un élément supplémentaire pour considérer les contenus qui y sont véhiculés comme faisant autorité dans le domaine.

En outre, parmi tous les articles disponibles, certains ont eu un impact manifeste, ce qui guide le choix d'un nombre plus restreint. Un indice de cet impact est l'attention particulière qu'ont reçue certains articles, au point d'avoir été commandés massivement comme tirés à part suite à une première publication dans les pages régulières de la revue. À l'occasion du 75^{ème} anniversaire de la revue en 1997, une fresque chronologique a été annexée au numéro, au verso de laquelle se trouve la liste des « *100 best-selling articles* » présentés par ordre décroissant de volume de revente depuis la fondation (Sibbet, 1997) ⁸. C'est par cette liste que sont identifiés les best-sellers pour traitement et analyse. Donc, bien que n'étant qu'un cas parmi d'autres, choisir comme objet concret les articles publiés dans la revue *Harvard Business Review* semble pertinent en regard de ce qu'il est question d'explorer.

Ainsi, afin d'identifier et d'extraire les projets et règles des best-sellers, une première série d'opérations procède d'une forme d'analyse de contenus, suite à une double lecture des articles

⁸ La liste complète des 100 best-sellers traités peut être fournie sur demande.

considérés. Il s'agit donc d'un design de recherche qui s'apparente au « *Theory-based or operational construct sampling* » dans la mesure où :

« The researcher samples incidents, slices of life, time periods, or people on the basis of their potential manifestation or representation of important theoretical constructs. The sample becomes, by definition, representative of the phenomenon of interest ⁹ ».

La méthode consiste donc, pour le traitement du matériau, à tenter d'y retrouver les grandes catégories du cadre théorique, dans la mesure où celles-ci témoignent des ancrages particuliers que marque cette portion des savoirs en management.

3.2. IDENTIFICATION DES PROJETS

En effet, par lecture et analyse de contenus de l'intégralité du texte des best-sellers il s'agit dans un premier temps de repérer les projets de connaissance en cherchant donc l'intention principale poursuivie par l'article. En première approximation, cette intention peut prendre la forme d'une notice des éditeurs présentant l'article, ou d'une introduction proposée par le ou les auteurs qui développent une phrase du type : « *The purpose of this article is to ...* ». Le projet de connaissance se révèle ainsi en premier lieu par une intention, plus ou moins explicite, qui peut être d'établir des normes, de proposer une réflexion critique, d'expliquer un phénomène, ou de le décrire. L'identification de l'intention principale suppose donc deux opérations complémentaires. La première consiste à repérer cette intention, tandis que la seconde consiste à la trier et la coder comme témoignant d'un des quatre registres épistémologiques étayés théoriquement. Il s'agit donc dans un premier temps de lire l'article pour identifier la démarche de l'auteur suivant ce qu'il annonce, puis de coder l'intention en fonction du projet qui prédomine dans la démarche, bien que les autres projets de connaissance puissent aussi y être présents. Il s'agit donc, pour le codage des projets épistémologiques intervenant dans la construction des problématiques de gestion, de repérer l'intention du best-seller puis de déterminer de quel projet elle relève. Pour ce faire, quatre catégories d'intentions sont identifiées, chacune d'elles se rapportant à la proposition d'établir des normes, de présenter une réflexion critique, de décrire, ou d'expliquer des relations plus ou moins causales entre divers phénomènes, ce qui est illustré plus loin.

⁹ Voir : Patton (1990) , p. 177.

3.3. IDENTIFICATION DES RÈGLES

De façon correspondante, afin de repérer les règles d'action articulées par chaque article à propos d'un problème ou d'une problématisation quelconque, il s'agit de se doter d'un indicateur qui permet de repérer l'un des quatre types de règles : instrumentale, axiologique, conventionnelle et déterminante. Puisque chaque article peut étayer une indéfinité de règles d'action exprimées dans une variété de phrases ou portions de phrases, il s'agit dans un premier temps d'effectuer un traitement pour extraire, du corps du texte des best-sellers, les règles qui se rapportent à la problématique discutée dans chaque article. On trouve ainsi dans tous les best-sellers une règle d'action principale, qui se rapporte à la problématique centrale de l'article et qui synthétise la manière par laquelle l'auteur caractérise l'action. Celle-ci peut donc être principalement instrumentale, axiologique, conventionnelle ou déterminante. Par exemple, à propos de problèmes afférant à l'utilisation des ordinateurs, la règle implicitement instrumentale que construit un best-seller est combinée de la façon suivante : « *As a composite of effective management practices, [clearly indentifiable patterns of success] offer [14] guidelines for every computer user.*¹⁰ ». Cette règle d'action principale est donc davantage implicite car sa recombinaison demande une opération de d'agencement d'extraits *verbatim* qui n'est rendu possible que par un travail herméneutique consistant à lire et synthétiser l'article pour en détacher et en assembler les portions de phrases traduisant la caractérisation de l'action que propose l'article. Conséquemment, quatre registres d'action sont mobilisés afin de catégoriser les règles principales selon qu'elles tendent à outiller l'action intentionnellement en vue d'atteindre un objectif déclaré, qu'elles établissent que l'action se rapporte délibérément à des valeurs, qu'elles exposent une régulation de l'action par les conventions, la tradition ou les habitudes, ou qu'elles étayent une régulation marquée par une relation de détermination.

3.4. OBJET ET MÉTHODES : LIMITES

Une première limite relative au choix de l'objet a trait à la centralité présumée des énoncés présentés dans les articles de la *Harvard Business Review*. Consécutivement à ce qui vient d'être argumenté et bien qu'il soit presque de sens commun que *HBR* puisse être considéré comme un producteur et dépositaire majeur des savoirs en gestion, cette centralité à vocation universelle

¹⁰ Voir le best-seller : Taylor et Dean (1966). « Managing to Manage the Computer », p. 110.

peut être relativisée en inscrivant ce que ses articles véhiculent dans ses ancrages interpersonnels, professionnels, institutionnels, linguistiques, nationaux, culturels, continentaux et commerciaux¹¹. La revue et ses articles ne traduisent donc qu'une manière très partielle d'entrevoir une réponse à la question de recherche, qui pourrait être mise en lumière de façon différente par l'examen d'autres objets dans d'autres contextes. Il s'agit donc de souligner que parmi l'indéfinité des phénomènes que l'on pourrait considérer pour répondre à la question de recherche, la *Harvard Business Review* n'en est qu'une expression, donc qu'un seul cas. Ainsi, au niveau du choix de l'objet concret, le matériau étudié, par son caractère discursif, écrit, inerte, et situé, ne saurait justifier une généralisation des résultats de recherche sur cette seule base et appellerait à être comparé à d'autres afin d'enrichir le versant empirique.

En outre, le cadre opératoire proposé comporte autant de limites qu'il y a de choix ayant articulé sa construction ainsi que de difficultés opérationnelles relatives à sa mise en œuvre. Une première catégorie regroupant quelques-unes de ces limites s'illustre par une image selon laquelle on récolte ce que l'on sème. Ainsi, se demander ce qu'est le management et esquisser l'option soutenue conduit à découvrir empiriquement règles d'action et projets de connaissance. Cependant, contrairement à ce que l'empiricisme considère à propos de l'objet à connaître, ce dont cette limite témoigne est précisément le caractère construit de l'objet, ce qui procède cognitivement d'un certain nombre d'articulations opératoires et de réductions. Par ailleurs, une autre série de limites relatives à l'opérationnalisation fait écho à la mise en œuvre de ces articulations et réductions. Ne retenir que les best-sellers comme figures marquantes du management constitue une réduction importante du matériau retenu pour analyse. De plus, les opérations de tri et de codage des documents sont sujettes aux manipulations et erreurs d'un seul codeur et ne sont donc pas dupliquées par d'autres chercheurs procédant indépendamment à partir du même protocole. Par contre, puisque l'objet concret est accessible et inerte, il reste possible de tenter de reproduire ces opérations.

En troisième lieu, les explications que l'on peut développer à partir du codage, de la description et de l'analyse des contenus des best-sellers procèdent d'un certain nombre de choix qui, pour être explicités, n'en demeurent pas moins une construction socio-cognitivement réglée, s'articulant entre autres par un rapport à l'objet. Dans cette veine, le repérage et le classement

¹¹ Voir : Guillén (1994), p. 1-29.

sont aussi tributaires de ce que l'on peut considérer comme le produit d'une subjectivité, ou comme le résultat partiel et partial des traitements cognitifs intervenant dans les opérations de tri. Par ailleurs, si la fiabilité du protocole méthodologique et la validité des construits propres au cas étudié sont soumises aux limites inhérentes à l'opérationnalisation qui en est faite¹², notamment au cours des étapes de traitement des contenus, aucune prétention n'est avancée en termes de validité externe, hormis l'importance relative que peuvent avoir la revue *HBR* et ses best-sellers par rapport à d'autres cas qui auraient pu être étudiés, notamment dans une perspective comparative¹³.

Finalement, partant d'une intention exploratoire, la communication aboutit à la proposition de quelques modèles dont l'élaboration n'est pas guidée par un système d'hypothèses imbriquées, pas plus d'ailleurs qu'ils ne sont formulés de façon à être formellement réfutés. En outre, le prolongement qui tente de généraliser les résultats auxquels conduisent l'opérationnalisation effectuée se limite vraisemblablement à être qualifié d'extrapolations possibles¹⁴. En effet, ces dernières sont bien loin de constituer une théorie, puisqu'elles ne proposent que des pistes interprétatives se réduisant à l'exposé des relations que les résultats peuvent imbriquer¹⁵, prolongées d'une discussion de ce que ces derniers pourraient impliquer.

Donc, le volet opératoire de la recherche montre plusieurs limites, tant au niveau des opérations de tri, choix et codage du matériau, que du résultat des combinaisons auquel il aboutit, ce qui est détaillé plus loin.

4. RÉSULTATS : D'UN DOUBLE ANCRAGE À UNE QUADRUPLE LECTURE

Si les best-sellers recouvrent effectivement l'un ou l'autre des projets normatif, critique, idéographique et nomothétique, ils le font cependant par deux vecteurs privilégiés. En premier lieu, chaque best-seller déclare une intention épistémologique caractéristique de l'un ou l'autre des quatre projets. En second lieu, cette intention est supportée par un argumentaire, plus ou moins explicite, faisant intervenir l'un ou l'autre des quatre projets, et contribuant ainsi à problématiser l'objet de ce qui est matière à gestion dans chacun des best-sellers. En effet, au sein des articles populaires publiés par *HBR*, le management est épistémologiquement envisagé

¹² Voir : Yin (1994), p. 32-37; Miles, *et al.* (1978), p. 501-507.

¹³ Voir : Eisenhardt (1991); Dyer et Wilkins (1991).

¹⁴ Voir : Patton (1990), p. 486-490.

¹⁵ Voir : Eisenhardt (1989).

comme porté par quatre projets épistémologiques distincts, mais ancrant cependant également une médiation normative des trois projets critique, idéographique, et nomothétique. Ceci veut dire qu'un best-seller peut soit manifester une intention normative, soit développer un argumentaire normatif concourant à établir des normes à partir d'une intention autre, c'est-à-dire critique, idéographique, ou nomothétique.

Par ailleurs, les best-sellers proposent et justifient une variété de règles d'action afin d'apporter des solutions aux problématiques qu'ils soulèvent. Traversés par des règles instrumentales, axiologiques, conventionnelles ou déterminantes, les best-sellers se rapportent conséquemment à la typologie théorique de l'action qui fait intervenir ces quatre registres. Or, de façon similaire à en qui en est pour les projets, chaque article à succès apporte une multitude de règles se rapportant à cette typologie, qui peuvent être dédoublées en deux grands ensembles: une règle d'action principale et une règle justifiant l'action. En effet, moyennant une herméneutique synthétisant le contenu des articles à succès, il en est extrait la règle principale puis la règle justificative sur laquelle les auteurs se basent pour argumenter l'essentiel de leur propos. Ceci signifie que ceux-ci peuvent dépeindre une représentation de l'action principalement instrumentale, axiologique, conventionnelle ou déterminante. Lorsque la règle d'action principale est instrumentale, elle instrumentalise en fait l'action à partir de valeurs, conventions ou déterminations qu'il s'agit donc de reconnaître. À l'inverse, lorsque la règle d'action principale est axiologique, conventionnelle ou déterminante, les best-sellers concourent tous à effectuer une médiation instrumentale au fil de l'argumentation.

4.1. INTENTIONS ET ARGUMENTAIRES ÉPISTÉMOLOGIQUES

Les intentions que déclarent les best-sellers sont d'abord regroupées selon la prédominance épistémologique que ceux-ci présentent comme étant l'objectif principal de l'article qu'ils se proposent d'effectuer. Par exemple, l'intention épistémologique que recouvre l'objectif de l'article peut être clairement normative : « *It is the purpose of this article to suggest what may be a more useful approach to the selection and development of administrators.*¹⁶ ». Une illustration d'une intention critique se trouve dans l'extrait *verbatim* suivant : « *In this article, I shall indicate how I think management by objectives, as currently practiced in most organizations, is self-*

¹⁶ Voir le best-seller : Katz (1955). « Skills of an Effective Administrator », p. 33.

*defeating, and serves simply to increase pressure on the individual.*¹⁷ ». L'intention propre au projet idéographique, celle qui consiste à décrire, peut être annoncée de la façon suivante: « *The editors of the review therefore welcome the opportunity to present the following two descriptions of barriers and gateways to communication, in the thought that they may help to bring the problem down to earth and show what it means in terms of simple fundamentals*¹⁸ ». Finalement, l'intention se rapportant au projet nomothétique, celui qui consiste à expliquer peut s'exemplifier de la façon suivante: « [...] *my primary purpose is to construct a theoretical framework that may explain some of the principal dimensions of managers' views and some of the implications of their beliefs and opinions, drawing on the research to illustrate my views.* »¹⁹. Au terme de ces compilations, parmi les 100 best-sellers de la revue, l'intention normative domine par 47 articles, suivie par l'intention idéographique avec 28, la visée nomothétique avec 22 publications et finalement l'intention critique n'occupe qu'une place marginale ne constituant que 3% du corpus. En ce qui a trait au second angle par lesquels les best-sellers sont appréhendés, l'argumentaire qui contribue à les étayer ou à les développer épistémologiquement, on distingue également quatre catégories de lecture. En effet, si les best-sellers peuvent annoncer une intention critique, idéographique ou nomothétique, ils la doublent dans tous les cas d'un argumentaire contribuant à proposer des normes de gestion, ce qui est ici noté sous la dénomination de « médiation normative ». Le second constat est symétriquement inverse au premier dans la mesure où tous les best-sellers affichant une intention normative la doublent d'une argumentation faisant intervenir un point d'appui apparenté à l'un ou l'autre des projets critique, idéographique ou nomothétique. En reprenant deux exemples des intentions exposés ci-dessus, une illustration de la médiation normative qu'opère un best-seller qui annonçait une intention nomothétique, argumente en effet au terme de l'exposé de ses recherches qu'il s'agit de compléter le propos en établissant une norme : « *While I cannot, at this stage, base my preference for the human resources model on solid empirical evidence, there is one strong argument for its potential usefulness. It is the fact that managers up and down the organizational hierarchy believe their superiors should follow this model.*²⁰ ». Dès lors, l'intention nomothétique du départ est médiatisée de façon normative par un argumentaire de ce type. Symétriquement, un best-seller qui annonçait une intention

¹⁷ Voir le best-seller : Levinson (1970). « Management by Whose Objectives? », p. 126.

¹⁸ Voir le best-seller : Rogers et Roethlisberger (1952). « Barriers and Gateways to Communication », p. 46.

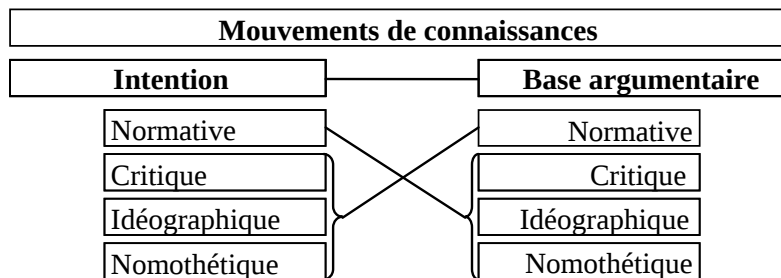
¹⁹ Voir le best-seller : Miles (1965). « Human Relations or Human Resources? », p. 149.

²⁰ Voir le best-seller : op. cit., Miles (1965). « Human Relations or Human Resources? », p. 160.

normative le fait par exemple en appuyant sa réflexion sur une base argumentaire relevant d'une base d'appui idéographique : « *This approach is the outgrowth of firsthand observation of executive at work coupled with study of current field research in administration.*²¹ ».

Donc, pour l'ensemble des 100 best-sellers, 53% des articles développent une argumentation caractérisée par une médiation normative, tandis que parmi les 47 articles affichant une intention normative, l'argumentation d'appui se base à parts équivalentes sur les registres nomothétique et idéographique, avec 23 articles. Encore une fois le projet critique est peu présent, puisqu'on ne le retrouve comme argumentaire d'appui que dans un seul best-seller. Comme l'illustre la figure 1, une schématisation synthétique des mouvements de connaissances est dégagée en reprenant les deux principaux mouvements à l'œuvre dans l'élaboration des savoirs en management.

Figure 1 : Schématisation des mouvements de connaissances



Le premier témoigne de l'intention d'établir des normes à partir d'une base argumentaire critique, idéographique ou nomothétique tandis que le second annonce une intention critique, idéographique ou nomothétique en étayant par ailleurs une médiation s'appuyant sur un registre argumentaire normatif.

4.2. RÈGLES PRINCIPALES ET RÈGLES JUSTIFIANT L'ACTION

En ce qui à trait au domaine de l'action, 100 best-sellers sont d'abord scrutés par ce que chacun d'entre eux établit ou propose comme règle principale, c'est-à-dire la règle d'action qui est le mieux à même de témoigner du propos de l'auteur et qui se rapporte à l'une des quatre catégories théoriques. Dans un second temps, puisque la principale règle d'action fait également l'objet d'une justification, celle-ci est également extraite et entrevue par l'un des quatre ensembles théoriques cadrant l'action.

²¹ Voir le best-seller : op. cit., Katz (1955). « Skills of an Effective Administrator », p. 34.

Par exemple, une règle principale traduisant une manière de régler un problème par une règle instrumentale peut être clairement énoncée : « *Any course or any effort that will lead to listening improvement should do two things : 1. Build awareness to factors that affect listening ability 2. Build the kind of aural experience that can produce good listening habits*²² ». Une règle qui s'apparente au registre d'action axiologique met plutôt l'accent sur la dimension éthique de l'action : « *Those who cannot serve the corporate vision are not authentic businesspeople and, therefore, are not ethical in the business sense*.²³ » Une règle conventionnelle s'illustre par l'insistance portée aux conventions et habitudes dans l'action : « *Having a boss's responsibility without a boss's authority; functioning as a specialist and a generalist at the same time; meeting the conflicting demands of superiors, subordinates, and peers while still getting the job done - these exacting requirements sound like part of a manager's nightmare [...] but are daily facets of general management at middle levels of an organization*.²⁴ ». Finalement, une règle déterminante expose les déterminations plus ou moins marquées qui agissent les problématiques ou situations de gestion : « *But the most important determining factor of high morale turned out not to be how their power motivation compared to their need to achieve but whether it was higher than their need to be liked*.²⁵ ». Dès lors, la compilation des 100 règles principales qu'établissent les best-sellers se répartissent de la façon suivante : les règles instrumentales prédominent puisqu'elle sont le principal fruit de 48 articles populaires, tandis que les règles déterminantes constituent l'essentiel du propos dans 30 cas. Les règles conventionnelles suivent dans 21 best-sellers alors que l'on ne trouve qu'un best-seller étayant principalement une règle axiologique dans ce corpus. La seconde manière d'appréhender les caractérisations de l'action que les best-sellers impriment consiste à identifier un second type de règle d'action, celui qui justifie ou étaye la règle principale. L'opération consiste à proposer des solutions aux problèmes de gestion, au terme d'une médiation instrumentale dont l'issue est précisément l'énoncé d'une règle instrumentalisée, qui n'est cependant pas la règle principale que le best-seller présente en priorité. Par exemple, un best-seller évoqué plus haut propose principalement une règle instrumentale donnant au lecteur un moyen de régler un problème, celui de la communication. Pourquoi propose-t-il cela ? En relevant simplement le constat selon lequel « *We found that good listeners regularly engage in*

²² Voir le best-seller : Nichols et Stevens (1957). « Listening to People », p. 86.

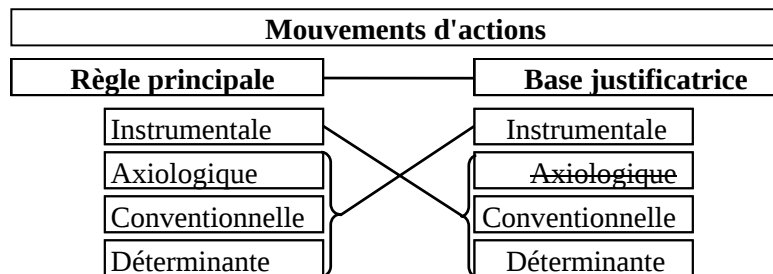
²³ Voir le best-seller : McCoy (1983). « The Parable of the Sadhu. », p. 59.

²⁴ Voir le best-seller : Uytterhoeven (1972). « General Managers in the Middle », p. 75

²⁵ Voir le best-seller : McClelland et Burnham (1976). « Power is the Great Motivator », p. 103.

four mental activities, each geared to the oral discourse and taking place concurrently with that oral discourse.²⁶ ». Puisque le problème est attribuable à une régularité conventionnelle, la base de justification de l'action repose donc sur celle-ci dans la justification de la nécessité d'en établir une règle instrumentale. L'autre manière d'instrumenter l'action consiste à faire du cœur du best-seller l'énonciation d'une règle d'action principale, qui peut être axiologique, conventionnelle, ou déterminante, et d'en tirer les implications par une médiation instrumentale. Ceci s'illustre par exemple avec une règle déterminante à propos du pouvoir, à partir de laquelle les auteurs suggèrent aux gestionnaires une médiation instrumentale de l'action : « *Because of their dependence on other people and organization, managers need to be skilled at acquiring and using power to do their jobs.*²⁷ ».

Figure 2 : Schématisation des mouvements d'action



Ainsi, la compilation de l'ensemble des règles justifiant l'action se répartit, en non pas quatre, mais trois catégories de règles. En effet, aucune règle axiologique énoncée comme telle ne sert de base de justification à l'action. Donc, comme le schématise la figure 2, parmi les 48 best-sellers proposant une règle principale instrumentale, 27 d'entre-eux le font à partir d'une règle déterminante, tandis les 21 autres s'appuient sur la base d'une règle conventionnelle. En outre, 52 best-sellers qui établissaient une règle principale axiologique, conventionnelle ou déterminante, aboutissent tous à une médiation instrumentale par laquelle est justifiée l'action à prendre pour régler le problème auquel l'article s'intéresse.

4.3.CONSTRUCTION DU SAVOIR EN MANAGEMENT

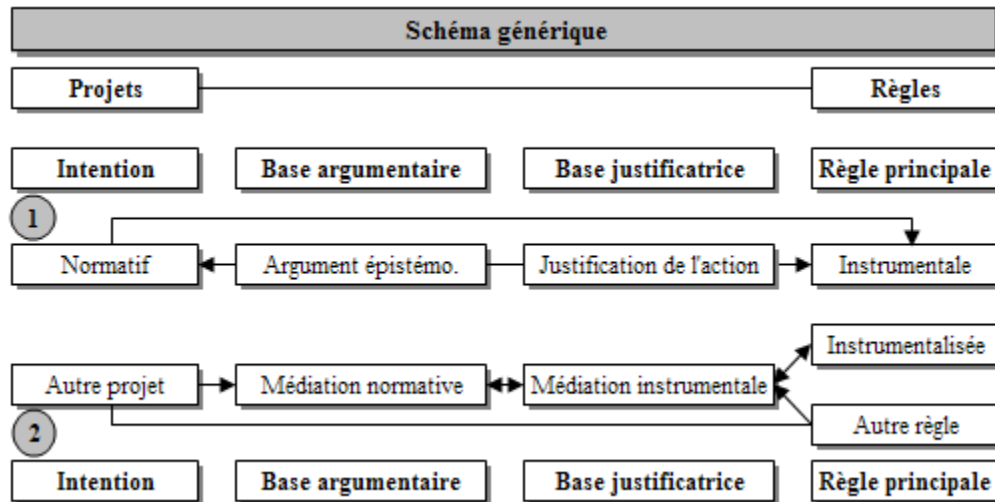
Appelant à régler les problèmes de gestion qu'ils contribuent à construire, les best-sellers publiés par la *HBR* combinent connaissances et actions afin d'y parvenir. Les deux ancrages mobilisés

²⁶ Voir le best-seller : Nichols et Stevens (1957). « Listening to people », p. 87.

²⁷ Voir le best-seller : Kotter (1977). « Power, Dependence, and Effective Management », p. 125.

pour ce faire donnent lieu à l'établissement de dominantes caractérisant les manières d'articuler le savoir en management. En mettant en correspondance projets épistémologiques et registres d'action sur la base des types d'argumentaires et de régimes de justification que proposent les best-sellers, un double schéma générique formalise les agencements par lesquels les auteurs du corpus envisagent les problématiques de gestion et les manières de les résoudre.

Figure 3 : Régler des problématiques de gestion : schéma générique



En effet, à la fois en termes de projets épistémologiques et de règles d'action les mouvements exposés aux figures 1 et 2 sont placés côte-à-côte et liés pour former deux schémas qu'illustre la figure 3. Ainsi, la première manière de poser et de régler une problématique de gestion consiste à invoquer une intention normative qui donne lieu, dans tous les cas documentés, à l'énonciation de règles instrumentales. Ce projet et ce type de règles reposent sur un argumentaire épistémologique généralement nomothétique et/ou idéographique et une justification de l'action basées sur des règles déterminantes et/ou conventionnelles. Le second schéma possible consiste, pour un article à succès, à annoncer une intention épistémologique autre que celle d'émettre des normes et par conséquent, dans la totalité des cas sauf un, à documenter principalement des règles conventionnelles et/ou déterminantes. Cependant et dans tous les cas apparentés à ce schéma, le projet annoncé fait également l'objet d'une médiation normative qui privilégie l'établissement de normes, croisée à une médiation des règles déterminantes et/ou conventionnelles en règles instrumentalisées.

4.4. EMBRAYEUR PRAXÉOLOGIQUE

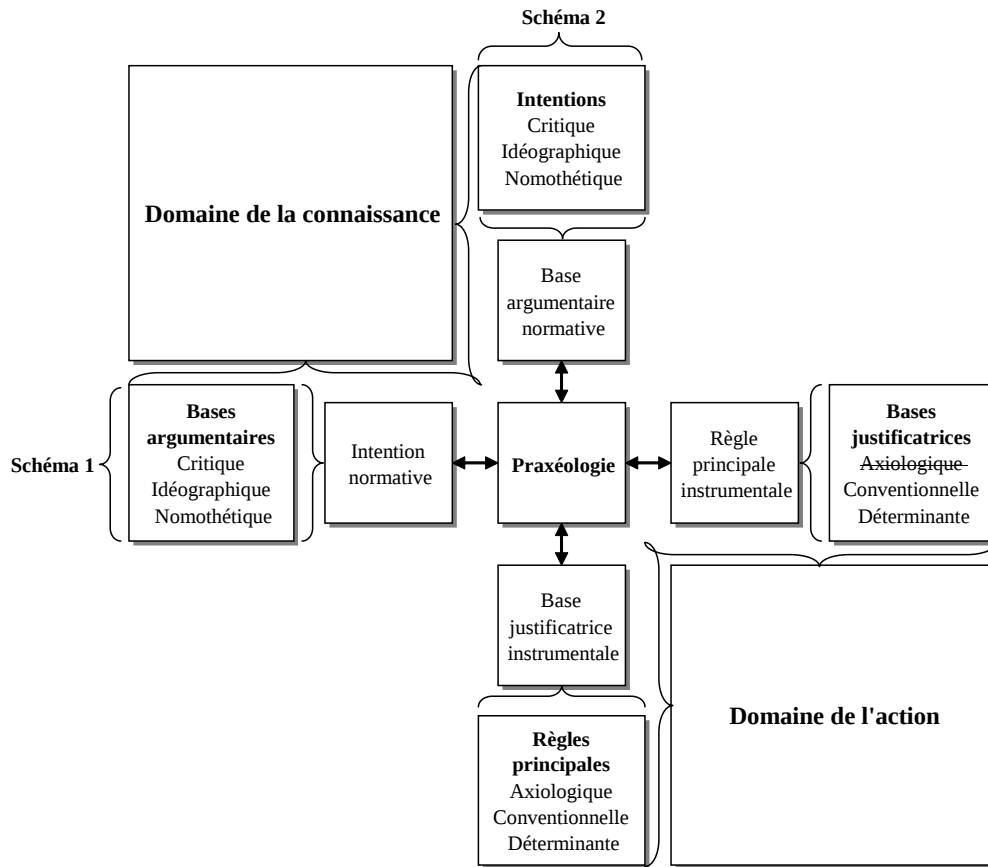
Des trois sous-sections qui précèdent peuvent être dégagées deux conclusions transitoires, marquant le caractère essentiellement praxéologique de ce qu'est le management et, par extension la gestion contemporaine, du moins telle qu'on l'entend par ce cadre théorique, dans *HBR* :

1. Le pôle praxéologique constitue le point de polarisation privilégié : entre intentions et argumentations pour les projets de connaissance, et entre règles principales et règles justificatrices pour les types d'action. Ceci marque le caractère normativement réglé et intentionnellement réfléchi du cœur de ce qu'est le management.

2. Tous les best-sellers convergent, par les projets et par les règles, vers le pôle praxéologique, établissant ainsi des normes d'action pour la gestion, par l'articulation qu'ils proposent de la connaissance et de l'action managériale. Ceci veut dire que le management est un espace cognitif de médiation de l'action et de la connaissance autour de préoccupations établissant une intention de comprendre des problématiques et d'indiquer les moyens de régler les problèmes.

Ainsi, la figure 4 autorise dans un premier temps la mise en correspondance des registres d'action et de connaissance avec les schémas par lesquels les best-sellers posent et règlent les problèmes de gestion. Rapportés aux domaines de l'action ou de la connaissance, chacun des deux schémas caractérise en partie cette construction, dont le noyau praxéologique n'est pas qu'un simple centre d'intérêt.

Figure 4 : Correspondances : schémas génériques, action et connaissance



En effet, les caractéristiques du pôle praxéologique comme embrayeur principal de construction de savoirs en management se matérialisent par les pages des best-sellers. Ce prolongement dépasse la centralité de ce pôle pour en faire un vecteur privilégié d'intervention et de transformation logeant typiquement au cœur de ce qu'est le management.

D'une part, le pôle praxéologique entraîne la construction des connaissances soit par une intention normative, soit par une argumentation normative. D'autre part, le pôle praxéologique est envisagé comme embrayeur principal des autres projets de connaissance, soit en transformant leurs intentions particulières en normes, soit argumentant l'intention première de ce projet sur la base des autres registres de connaissance. À des degrés variables de normativité, le pôle central de la connaissance en management est donc une compréhension du réel qui le transforme, non seulement par la compréhension que l'on peut en avoir, mais par la mobilisation de descriptions, explications et réflexions dans des dispositions concourant explicitement à agir et transformer ce

réel. Par l'articulation de problématiques et de règles développées entre autres à partir du résultat vulgarisé de recherches idéographiques ou nomothétiques mais surtout par sa teneur normative, la connaissance en management se fait l'embrayeur de la transformation d'un réel qu'il s'agit de régler.

En considérant la convergence de l'action vers le pôle praxéologique soit en établissant une règle principale instrumentale, soit en justifiant l'instrumentalisation d'une règle d'un autre type, le pôle praxéologique est le point de passage privilégié de l'articulation de l'action en gestion. En effet, le pôle praxéologique agit comme embrayeur instrumental et instrumentalisant des autres régimes d'action, soit en transformant leurs règles en règles instrumentalisées, soit en basant ses propres règles instrumentales sur des règles justificatives issues d'autres registres d'action. La gestion embraye l'action managériale principalement par une rationalité instrumentale qui hybride valeurs, conventions et déterminations, que le domaine praxéologique prend pour finalité de régler. Dès lors, les autres registres d'action sont systématiquement « médiés » par l'embrayeur praxéologique qui articule des « grammaires » de l'action managériale.

5. DISCUSSION

Essentiellement exploratoire et descriptive, cette recherche étaye cependant plusieurs remarques donnant matière à discussions. Prolongeant celles-là, la section qui suit profite de cette fenêtre rhétorique pour élaborer des pistes d'interprétation. En effet, l'articulation proposée de ce qu'est le savoir en management donne prise à quelques éléments de discussion. Nettement ancrée dans un projet normatif instrumentalisant des règles pour l'action managériale, la gestion est donc caractérisée par deux opérations de médiation mettant à l'avant-plan des savoirs qui y sont développés la « praxéologisation » de l'action et de la connaissance en management.

5.1. DOMINANTE NORMATIVE ET INSTRUMENTALE

L'une des contributions qu'apporte la recherche consiste donc à voir dans la gestion l'interaction d'un double mouvement : l'intention de connaître et d'établir les normes de l'agir efficace, doublée de l'action humaine délibérément réfléchie s'appuyant pour ce faire sur sa propre raison. Confrontés à un réel administratif problématique qu'ils contribuent à construire, les deux registres épistémologique et théorique formellement prédominants en gestion sont le projet de connaissance normatif combiné à la règle d'action instrumentale. Le management se fait ainsi le

vecteur d'une praxéologie concourant à établir des normes d'action se voulant rationnelles, par médiation et traduction des autres projets de connaissance et types de règles d'action. Doubant cette première médiation de l'intention délibérée d'y parvenir de manière rationnelle, le management loge en outre, au cœur de l'articulation de l'action, la traduction de lois quasi-naturelles, de principes axiologiques, et de conduites conventionnelles en une variété de règles proposant l'adéquation des moyens aux fins. Liant ainsi les règles en une médiation instrumentale, le management donne prise à une seconde opération de médiation qui hybride les différents registres d'action. Vecteur d'instrumentalisation de nombreuses facettes du réel, la gestion concourt ainsi à consacrer la mise en prise d'autres logiques d'action par l'agir administratif téléologique. Se voulant non seulement rationnel en finalité pour lui-même, ce dernier s'approprie également d'autres systèmes de règles qu'il contribue à transformer et remodeler à sa façon.

5.2. ENTRE CE QUI SEMBLE ÊTRE ET LE « DEVOIR-ÊTRE »

Or, si à partir du cadre développé par cette recherche, le management enjoint une normativité instrumentale visant à régler l'action de manière efficace, en principe, rien n'y oblige, et ce pour au moins trois raisons.

En premier lieu, la centaine d'articles retenus ne constituent que la pointe cognitive de l'iceberg des savoirs qu'autorise et déploie le management. En effet, la revue *HBR* peut être considérée comme l'un des fers de lance des savoirs en management, mais elle n'est pas la seule, et le contenu qui en a été étudié par cette recherche n'est qu'une infime portion de ce que l'on peut y trouver. Les contenus étudiés sont donc relativement situés, ce qui limite la portée qui peut leur être attribuée.

La seconde de ces raisons tient à la variété des projets épistémologiques mobilisés dans l'édification de cette normativité managériale. Consacrant une primauté épistémologiquement normative, le management n'y arrive cependant qu'en faisant intervenir les trois autres projets et ne trouve donc jamais simultanément ses fondements, ses méthodes et sa finalité dans une auto-légitimation qui consacrerait une assertion du type « il faut établir des normes ». En effet, les normes développées se fondent ou « passent » systématiquement par d'autres projets épistémologiques, ce qui a pour principal corrélat de limiter théoriquement la consécration d'un

absolutisme normatif par, dans et pour lui-même, dont l'édification serait d'ailleurs du ressort du projet épistémologique critique ou plus largement philosophique.

De manière similaire, si l'instrumentalisation systématique est le second point d'ancrage de la dominante praxéologique en management, elle implique toujours d'autres logiques d'action dans son déploiement, ce qui tempère en principe l'univoque dont le management se réclame, lorsqu'il pose la primauté de la rationalité en finalité dans l'action administrative. En outre, pour être tout de même instrumentalisant, le mode d'action privilégié en gestion n'établit qu'indirectement et implicitement l'instrumentalisation efficace elle-même comme sa propre finalité. Là encore, ceci limite théoriquement un absolutisme instrumental qui n'existerait que par, dans et pour lui-même, que l'on pourrait vouloir ériger en règle, mais qui serait alors une règle axiologique.

L'insistance doublement normative et instrumentale visant l'efficacité est épistémologiquement la caractéristique principale du savoir en management, et cette caractéristique pourrait être interprétée par le concours de trois conditions réunies.

La première de celles-ci est le fait de problématiser le réel, ce qui appelle en management à y intervenir, ce qui suppose au moins tacitement une connaissance de celui-ci, donc une forme de problématisation. De manière plus courante mais également plus restrictive en gestion, régler des problèmes de manière intentionnelle et délibérée implique *de facto* de normer ce réel administratif en ayant recours à des savoirs susceptibles d'orienter l'action et donc de recourir à l'une des variantes du « il faut » même lorsque c'est pour dire « il ne faut pas recourir au il faut ». La seconde condition est de ne pas interroger l'efficacité elle-même par l'instrumentalisation qui se propose de régler les réalités administratives. En effet, toujours sous-jacente lorsqu'elle n'est pas explicitement visée par un certain nombre de moyens, l'efficacité est en gestion un lieu aussi commun que jamais discuté en tant que tel, du moins à la lecture du matériau considéré. En effet, les savoirs développés pour l'action managériale se veulent efficaces pour régler quantité de problèmes, mais ne posent jamais l'efficacité comme problématique.

La troisième condition est la médiation des projets épistémologiques et des règles d'action, rendue possible par l'hybridation des registres que supporte l'impossibilité d'une praxéologie auto-portée d'un côté par le seul projet normatif et de l'autre par la seule règle instrumentale. La gestion comme opérations de médiations praxéologiques semble en outre se porter d'autant mieux qu'elle se recombine constamment, optant pour la version « progrès » plutôt que « postmoderne » du projet critique, mais qu'elle ne remet jamais en question son cœur

ontologique, l'efficacité, pour mieux s'appropriier et y enrôler des pans de plus en plus importants du réel.

5.3. UN BRIN DE FICTION, OU LA BATAILLE DES ESPACES ÉPISTÉMOLOGIQUES

Épistémologiquement parlant donc, si l'espace praxéologique domine en management, trouverait-on dans les autres polarisations privilégiées une manière de contenir le développement croissant de l'emprise qu'il prend. Une petite fiction épistémologique peut ainsi respectivement mettre aux prises l'espace praxéologique, et les trois autres polarisations privilégiées, soient la conjonction du projet critique et de la règle axiologique, la rencontre des règles conventionnelles en terrain idéographique, et finalement le projet nomothétique et sa spécialité locale, la règle déterminante. En premier lieu, face à l'empire praxéologique, et en y projetant le regard critique considérant l'industrie rhétorique du devoir-être efficace et la caractérisant comme tel, on pourrait fort bien arguer que tout ceci n'est qu'un lucratif discours, et que l'aura du mieux dont il dit s'auréoler crée en fait davantage de problèmes qu'il n'en résoud. Outre le fait que dans cette veine, la critique se situe aussi sur un terrain industriel et un créneau de marché dont la gestion maîtrise certains des leviers au moins aussi bien que la philosophie critique, celle-ci ne s'y trouverait donc en posture favorable qu'au prix et parfois au profit du sacrifice de se prêter au jeu d'un certain nombre des principes qu'elle dénonce; c'est-à-dire qu'elle se révélerait efficace non seulement dans son argumentaire, mais également dans la mise en marché de son propre discours. Par ailleurs, tel qu'évoqué plus haut, la critique ferait alors éventuellement œuvre d'avancement vers un mieux, ce qui rejoint tout-à-fait les préoccupations praxéologiques. En outre, si la critique n'en n'était plus une portée par un idéal de progrès alimenté par la raison humaine, mais une critique fortement différenciée des valeurs véhiculées par le projet des Lumières, l'embrayeur praxéologique aurait tôt fait de la comprendre par ses propres référents, et ainsi d'y voir la manifestation de règles axiologiques ou conventionnelles qu'il s'agit de ne pas reproduire, donc comme un problème à régler. Dans ce dernier cas, les moyens mis en œuvre pour régler la question seraient tout probablement au moins aussi importants que l'impact effectif qu'aurait provoqué la critique; ces moyens se trouveraient en outre multipliés par la longueur perçue de la distance axiologique qui sépare les valeurs portées par la critique, par rapport à celles de ceux qui y verraient matière à problèmes. Finalement, peu importe où serait logé l'idéal cognitif des acteurs protagonistes de cette fiction, des deux côtés, le prolongement matérialisé de l'action

risquerait fort bien de faire intervenir une rationalité délibérée, cherchant des moyens des fins qu'elle dit porter en son nom, ou dont elle se fait le procureur ou mandataire exécutoire.

En second lieu, le projet épistémologique idéographique et son terrain de prédilection, la règle conventionnelle, pourrait ne pas chercher à mettre un frein à l'embrayeur praxéologique, puisque chercher à le faire reviendrait également à participer de cette dernière logique. Le poids des conventions, la force des habitudes, le respect des traditions, le fugace de l'instant présent, les particularités des situations, bref toutes ces singularités uniques, dont le projet idéographique a fait sienne la spécialité de leurs descriptions, pourraient ainsi être vues comme un frein à l'expansion du système praxéologique. Dès lors, il s'agirait de dissocier l'action de la connaissance. En effet, l'idée même de « projet » idéographique implique une intention délibérée de décrire, se doublant de règles articulant les moyens de mieux faire l'histoire, l'ethnographie, le compte-rendu, la narration de l'évènement, etc. Ceci revient à exercer une praxéologie de la connaissance consistant à décrire. Le projet de connaissance idéographique se trouve donc également empreint de dimensions praxéologiques, pour peu que l'on veuille en appréhender. Le frein au système praxéologique peut donc difficilement se trouver dans le projet de connaissance descriptive. Qu'en serait-il de l'action décrite elle-même ? Là, les possibilités semblent plus propices, puisque l'action, particulièrement traditionnelle ou conventionnelle, semble fort bien pouvoir servir de rempart temporaire contre l'espace grandissant du projet praxéologique. En management cependant, comme le montre cette recherche, la cause est entendue depuis longtemps. L'espace descriptif des règles d'action décrites est très rapidement absorbé par l'embrayeur praxéologique qui le transforme prestement soit en une conduite à imiter soit en une habitude à revoir. En outre, les conduites que l'on identifie comme conventionnelles sont, la plupart du temps, elles-mêmes identifiées comme étant la résultante d'efforts praxéologiques antérieurs, ayant visés l'amélioration des manières de gérer, et sont donc la conséquence d'un processus de rationalisation pensé et agit comme tel par le passé. Dès lors, la fiction d'une bataille entre les espaces praxéologique et descriptif semble réellement fictive, puisque le second a tôt fait d'enrichir le premier. L'espace praxéologique ré-émet dans cette veine d'autres règles qui vont, au moins en gestion, façonner l'articulation des conventions à venir.

Dernier rempart contre le projet praxéologique et le relatif embrouillamini épistémologique qu'il véhicule : le projet nomothétique dans sa rigueur méthodologique, et les règles déterminantes qu'il découvre, sous son espace privilégié, le théorique. La fictive bataille rangée peut ici

précisément se ranger sous la lorgnette méthodologique, puisque le projet nomothétique se veut volontiers le dépositaire des critères et méthodes définissant le produit de son travail comme étant de la science. Par sa visée, on pourrait voir là encore œuvre de praxéologie dans le projet auquel il s'identifie, par intention délibérée de mettre en œuvre une rationalité s'orientant vers l'objectif de découvrir des lois explicatives, d'autant que ce projet est le complément direct du management au cœur du projet moderne dans son ensemble. Éventuellement cependant, le projet nomothétique se mettra entre parenthèses pour s'effacer en toute neutralité, au profit de son objet de recherche, quel qu'il soit, et ne fera que présenter l'articulation des lois causales ou déterminantes qu'il y découvre, avec toute l'objectivation que l'on prête ou non à la manoeuvre. Cependant, les méthodologies et principes de recherche édictés pour faire de la science, et parfois tenter de la distinguer de la non-science, bien que ne visant pas le mieux mais le vrai, participent également d'une forme de praxéologie particulière, celle qui consiste à trouver les moyens d'atteindre ce vrai, comme on peut en trouver le détail des articulations dans la plupart des manuels de méthodologie. Là encore donc, il semble difficile de résister à l'expansion de l'espace qu'occupe l'embrayeur praxéologique, puisqu'il se trouve à marquer de manière significative l'espace épistémologique nomothétique qui pourrait lui servir de garde-fou. Par contre, tout comme pour les règles conventionnelles, on pourrait voir dans les règles déterminantes une source de frein au système praxéologique. En effet, des lois aussi déterminantes que celle de la gravité semblent impossibles à supprimer par la seule rationalité en finalité augmentée d'une norme qui enjoindrait à le faire. En cela, la praxéologie se heurte à un frein de taille, non pas le projet nomothétique, mais plutôt les règles déterminantes que ce dernier établit. Ainsi, qu'elles fassent intervenir la nature ou le social, certaines de celles-ci constituent un obstacle particulier au développement tous azimuts de la logique praxéologique. Mais, qu'à cela ne tienne, puisque cette dernière procède avec les règles déterminantes un peu comme elle le fait avec les règles conventionnelles. D'abord elle est partie prenante de leur articulation au niveau du caractère projectif de l'action tout autant que de l'efficacité des moyens, peu importe le fait de voir ou non dans la science un projet. En second lieu, le système praxéologique intègre tout aussi bien les règles déterminantes que les règles conventionnelles, du moins en management, puisqu'il en tient compte et s'en fait des alliées dans ses manières d'élaborer ses savoirs.

Dès lors, si la bataille fictive entre espaces épistémologiques ne semble pas être en mesure d'opposer un quelconque frein à la praxéologie managériale comme système de connaissance et d'action, qui pourrait bien le faire ?

RÉFÉRENCES

- Alexandre, V. et Gasparski, W. W. (Ed.). (2000). *The Roots of Praxiology*, New-Brunswick (New-Jersey): Transaction Publishers.
- Alvarez, J. L. (1998). «The Sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of Knowledge for Action». dans Alvarez, J. L. (Ed.). *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, London: Mac Millan, p. 13-57.
- Audet, M. et Déry, R. (1996). «La science réfléchie: quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration», *Anthropologie et Sociétés*, 20 (1), p. 103-123.
- Audet, M., Landry, M. et Déry, R. (1986). «Science et résolution de problèmes: liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration», *Philosophie des sciences sociales*, 16, p. 409-440.
- Boudon, R. (2003). *Raison, bonnes raisons*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Boudon, R. et Bourricaud, F. (1982). «Rationalité». *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 445-453.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*, Paris: Éditions du Seuil.
- Bowker (Ed.). (2001). *Ulrich's Periodicals Directory 2002*, New-York: Bowker.
- Chalmers, A. F. (1988). *Qu'est-ce que la science ? Récents développements en philosophie des sciences: Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Paris: Éditions La Découverte.
- Cohen, E. (1989). «Épistémologie de la gestion». dans Joffre, P. et Simon, Y. (Ed.). *Encyclopédie de gestion*, Paris: Economica, p. 1055-1074.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation : Une perspective cognitive*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris: Éditions du Seuil.
- David, A. (2002). «Connaissance et sciences de la gestion». dans Gaudin, T. et Hatchuel, A. (Ed.). *Les nouvelles raisons du savoir*, Colloque de Cerisy (III): Éditions de l'aube, p. 251-279.
- Déry, R. (1994). «Enjeux et controverses épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration». dans Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P. (Ed.). *L'invention de la gestion*, Paris: L'Harmattan, p. 163-189.
- Déry, R. (2001). «La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie». dans Martinet, A. C. et Thietart, R.-A. (Ed.). *Stratégies: Actualités et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert.
- Déry, R. (2002). *Modernité et gestion: Du royaume des dieux au crépuscule des hommes*. Les Cahiers des leçons inaugurales, Montréal: HEC Montréal.
- Dyer, G. W. J. et Wilkins, A. L. (1991). «Better Stories not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt», *Academy of Management Review*, 16 (3), p. 613-619.
- Eisenhardt, K., M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.

- Eisenhardt, K. M. (1991). «Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic», *Academy of Management Review*, 16 (3), p. 620-627.
- Fayol, H. (1999). *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société: Éléments de la théorie de la structuration*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*, Paris: L'Harmattan.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Halfpenny, P. (1982). *Positivism and Sociology: Explaining Social Life*, London: George Allen & Unwin.
- Hamilton, P. (1996). «The Enlightenment and the Birth of Social Science». dans Hall, S., Held, D., Huebert, D. et Thompson, K. (Ed.). *Modernity: An Introduction to Modern Societies*, Oxford: Blackwell, p. 19-54.
- Hayek, F. A. (1995). *Droit, législation et liberté: 1. Règles et ordre*, Paris: Quadrige.
- Herman, J. (1994). *Les langages de la sociologie*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Huczynski, A. A. (1996). *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*, London: International Thomson Business Press.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*, New-York: Routledge.
- Kotarbinski, T. (1983a). «The Goal of an Act and the Task of the Agent». dans Gasparski, W. W. et Pszczolowski, T. (Ed.). *Praxiological Studies*, Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 34, p. 1-19.
- Kotarbinski, T. (1983b). «On the Essence and Goals of General Methodology (Praxiology)». dans Gasparski, W. W. et Pszczolowski, T. (Ed.). *Praxiological Studies*, Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 34, p. 21-30.
- Lalande, A. (1999). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris: Quadrige.
- Landry, M. et Banville, C. (1993). *L'épistémologie comme instrument de formation, de débat et de légitimation dans le champ des sciences de l'administration*. Montréal: École des Hautes Études Commerciales.
- Lapierre, L. (2005). «Gérer, c'est créer», *Gestion*, 30 (1), p. 10-15.
- Latour, B. (1996). *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux faitiches*, Paris: Synthélabo.
- Latour, B. (1997). *Nous n'avons jamais été modernes*, Paris: La Découverte.
- Laurent, A. (1994). *L'individualisme méthodologique*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Moigne, J.-L. (2002). *Le constructivisme: Tome 2*, Paris: L'Harmattan.
- Longuet, S. (1998). *Hayek et l'école autrichienne*, Paris: Nathan.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Paris: Les éditions de minuit.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1969). *Les organisations*, Paris: Dunod.
- Martinet, A. C. (1990). «Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion». dans Martinet, A. C. (Ed.). *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, p. 9-29.
- Martucelli, D. (1999). *Sociologies de la modernité*, Paris: Gallimard.
- Mesny, A. (2001). *Théoriciens du social et théoriciens du management: comparaison de deux parcours épistémologiques*. Montréal: École des HEC.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. et Coleman, H. J. (1978). «Organizational Strategy, Structure, and Process», *Academy of Management Review*, 3 (3), p. 546-562.
- Miller, D. et Hartwick, J. (2002). «Spotting Management Fads», *Harvard Business Review*, 80 (10), p. 26.

- Mortimore, G. W. (1976). «Rational action». dans Benn, S. I. et Mortimore, G. W. (Ed.). *Rationality and the social sciences*, London: Routledge and Kegan Paul, p. 93-110.
- Nadeau, R. (1999). *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Nouss, A. (1995). *La modernité*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Opp, K.-D. (2001). «How do Norms Emerge? An Outline of a Theory». dans Boudon, R., Demeulenaere, P. et Viale, R. (Ed.). *L'explication des normes sociales*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 11-43.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park: Sage Publications.
- Phillips Carson, P., Lanier, P. A., Carson, K. D. et Guidry, B. N. (2000). «Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing», *Academy of Management Journal*, 43 (6), p. 1143-1158.
- Piaget, J. (Ed.). (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Paris: Gallimard.
- Piaget, J. (1970). *Épistémologie des sciences de l'homme*, Paris: Gallimard.
- Piaget, J. (1996). *L'épistémologie génétique*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Rocher, G. (1992). *Introduction à la sociologie générale*, Montréal: Éditions Hurtubise.
- Schueler, G. F. (2003). *Reasons & Purposes : Human Rationality and the Teleological Explanation of Action*, Oxford: Clarendon Press.
- Sibbet, D. (1997). «75 Years of Management Ideas & Practice», *Harvard Business Review*, 75 (5), p. supplément.
- Simon, H. A. (1978). «Rationality as Process and as Product of Thought», *American Economic Review*, 68 (2), p. 1-16.
- Sloterdijk, P. (1987). *Critique de la raison cynique*, Paris: Christian Bourgeois Éditeur.
- Spell, C. S. (2001). «Management Fashions: Where Do They Come From, and Are They Old Wine in New Bottles?», *Journal of Management Inquiry*, 10 (4), p. 358-374.
- Svenson, A. L., Mazzucato, U. G., Gordon, P. J. et Starbuck, W. H. (1966). «Forum: Exchanges on Cases and Policy Courses», *Academy of Management Journal*, 9 (4), p. 344-361.
- Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*, New-York: Harper.
- Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*, Paris: Fayard.
- Weber, M. (1995). *Economie et société (1)*, Paris: Plon/Pocket.
- Yin, R. K. (1994). «Case Study Research: Design and Methods». Thousand Oaks: Sage, 2ème édition, p. 19-53.
- Yorgey, L. A. (2001). «For Harvard Business Review's Blue-Ribbon Readers: Content Comes First», *Target Marketing*, 24 (5), p. 46-51.