**Décision, conception et recherche en sciences de gestion**

**NCIRI HAMZA**

[Résumé de l'article](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm" \o "Afficher les résumés)

Dans cet article, l’auteur montre l’apport de March à la remise en cause d’un certain nombre d’idées reçues comme l’optimisation, le sujet unique de l’action collective, l’adéquation entre une solution et un problème, les sciences de gestion comme une ethnologie restreinte à l’entreprise. In this article, the author shows how James March has contributed to questioning some generally accepted ideas such as optimisation, unique subject of collective action, adequacy between a solution and a problem and management science as an ethnology only based on the firm.

[Plan de l'article](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm)

[• **1. Quels modèles pour la décision ?**](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section1_s1n2)

[— *Première rupture : renoncement à l’optimisation*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n1)

[— *Seconde rupture : intégration de l’approche processuelle et des dynamiques d’apprentissage*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n2)

[— *Troisième rupture : irruption de la problématique de la conception et entreprise innovatrice*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n3)

[• **2. De l’optimisation de la décision à l’aide à la conception**](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section1_s1n3)

[— *Premier stade : irréalisme de la théorie et irrationalité des acteurs*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n4)

[— *Second stade : les théories critiques deviennent fonctionnelles*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n5)

[— *Troisième stade : de la rationalité limitée au projet de rationalisation et à l’aide à la conception de l’action collective*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n6)

[• **3. La conception comme généralisation des catégories de la décision**](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section1_s1n4)

[— *Conception, innovation, organisation*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n7)

[— *Entreprise adaptative, garbage-can et organisation orientée conception : une comparaison*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n8)

[• **4. Nature et positionnement de la recherche en gestion**](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section1_s1n5)

[— *Modélisation, expérimentation, observation, intervention : quatre espaces empiriques*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n9)

[— *Toute recherche en gestion est en tension vers un projet d’action*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n10)

[— *Les propriétés des connaissances en sciences de gestion sont celles des connaissances de conception*](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section2_s2n11)

[• **Conclusion**](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section1_s1n6)

[• BIBLIOGRAPHIE](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#section1_BIBLIO)

Si, à l’issue d’une après-midi de travail, un cadre d’entreprise ressent le besoin d’une pause et d’un en-cas, il est probable qu’il trouvera assez rapide ment une solution à son problème : il y a très certainement un distributeur de boissons et de friandises à l’étage et, sauf cas pathologique, il ne devrait pas mettre plus de quelques secondes à choisir entre thé ou café, et entre barre au chocolat ou aux céréales. Si, en revanche, en rentrant chez lui le soir, il trouve sur son répondeur un message d’un cabinet de recrutement lui proposant de changer d’emploi, alors qu’il n’a rien demandé, qu’il se sent très bien dans son emploi actuel et qu’il ne s’était absolument pas posé ce genre de question [[1]](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#no1), alors le problème de choix est beaucoup plus compliqué, plus encore que d’avoir à choisir entre deux alternatives A et B classiques : il s’agit ici de savoir si on fait quelque chose ou si on ne fait rien, si on change ou si on ne change pas. Ce type de décision va interroger directement la structure des préférences de chacun, ainsi que les valeurs qui peuvent les sous-tendre. Si – troisième remarque introductive – on remarque qu’il est sorti un film (« Treize jours ») qui a pour thème la crise des missiles de Cuba, alors on peut admettre que la décision est toujours un sujet qui fascine, et que, via ce film, la question de la décision va probablement toucher le grand public : la décision n’est pas simple et, à sa manière, c’est aussi une affaire de société et pas uniquement une affaire de chercheurs ou de managers. Enfin, si l’on analyse les processus d’innovation dans les entreprises dynamiques, on s’aperçoit que la question n’est plus seulement de choisir, ni même seulement d’imaginer des solutions possibles, mais de savoir comment sont générés les espaces organisationnels et techniques au sein desquels les processus se dérouleront.

L’article sera articulé autour de quatre points. Nous brosserons, tout d’abord, un panorama des modèles de la décision. Nous verrons ensuite comment on est passé de l’optimisation de la décision à l’aide à la conception. Il s’ensuivra logiquement que la conception peut être considérée comme une généralisation des catégories de la décision. Nous conclurons enfin sur les implications de cette lecture de la décision sur la nature et le positionnement de la recherche en sciences de gestion.

**1. Quels modèles pour la décision ?**

De manière très stylisée, on peut distinguer trois ruptures dans l’histoire des modèles de la décision : le renoncement à l’optimisation, l’intégration de l’approche processuelle et des dynamiques d’apprentissage, et l’irruption de la problématique de la conception et de l’organisation de l’innovation.

*Première rupture : renoncement à l’optimisation*

La première rupture est le renoncement à l’optimisation. Le modèle canonique de Simon – intelligence, conception, choix, évaluation –, le concept de rationalité limitée sont des nouveautés qui ont eu comme première propriété de rendre la décision analysable. L’approche comportementale de la décision (Cyert et March, 1963), a correspondu à l’idée de fonder empiriquement un certain nombre de concepts et de théories en organisation, en postulant que les acteurs ne sont pas *a priori* irrationnels, et en essayant d’en induire et de tester des régularités, des logiques, des modèles de décision et de comportement. Autrement dit, après avoir rendu la décision analysable, on en permet l’observation empirique. La désoptimisation de la recherche opérationnelle a commencé dans le monde francophone avec un article de Roy (1968). Désoptimiser la recherche opérationnelle signifie ne plus confondre optimisation du modèle et optimisation de la réalité. Là encore, ce point de vue, bien que venant de la recherche opérationnelle, rend possible l’irruption de l’acteur dans le processus de décision. Enfin, les approches incrémentalistes, le modèle du *garbage-can*, la théorie du surcode, pour citer trois exemples, sont des modèles qui, abandonnant toute perspective d’optimisation, permettent de comprendre des mécanismes de l’action collective considérés jusque-là comme irrationnels ou inefficients, introduisant ainsi de manière très forte une dimension critique.

*Seconde rupture : intégration de l’approche processuelle et des dynamiques d’apprentissage*

Il y a eu, au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, une crise de la prescription en recherche opérationnelle. On peut synthétiser cette crise par une phrase très simple que l’on retrouve souvent dans les journaux de recherche opérationnelle – notamment en Grande-Bretagne (David,2001): « pourquoi tant de modèles sont-ils conçus et aussi peu sont utilisés ? ». La suite technique logique de la désoptimisation de la recherche opérationnelle, c’est l’aide multicritère à la décision et, plus généralement, la science de l’aide à la décision au sens de Roy (1985, 1992). C’est une suite logique de la RO… mais il est intéressant de constater que l’aide multicritère à la décision relève généalogiquement non pas de la recherche opérationnelle classique mais des théories du choix social (Borda, Arrow), donc de chercheurs qui travaillent sur la nature et les conditions d’efficacité des procédures démocratiques (David, 1996b). On trouve, par ailleurs, notamment dans la littérature anglosaxonne, un certain nombre de publications sur les méthodes de structuration de problèmes (Rosenhead,1989), qui sont une tentative d’extension de la recherche opérationnelle aux phases amont du modèle canonique de Simon (intelligence, conception), en particulier, donc, pour des problèmes non structurés, dans lesquels la recherche opérationnelle classique est mal à l’aise. On constate que, là encore, le chercheur s’inscrit dans une relation d’aide à la décision, donc dans une posture normative apparemment plus faible qu’en RO classique. Nous trouvons ici un point commun à un certain nombre de démarches d’intervention en sciences sociales, de type *action research* (Lewin, 1951), *action science* (Argyris *et al*, 1985), intervention sociologique (Crozier et Friedberg), rechercheintervention (Hatchuel et Molet, 1986; Hatchuel, 1994; David, 2000): on peut dire, avec Lautman (1992) que « les chercheurs se comportent comme les alliés des réformateurs idéaux du système, que ces réformateurs existent ou non ». Enfin, s’il y a crise de la recherche opérationnelle, c’est que le modèle et les acteurs ne font pas la théorie de la même organisation. S’ouvre donc un champ d’analyse fécond : si l’organisation implicite véhiculée par l’outil que l’on veut mettre en place est différente de l’organisation réelle, alors on peut utiliser la notion de « distance outil-organisation » (David, 1996a, 1998) et d’apprentissage croisé (Hatchuel, 1994) dans des processus d’implémentation d’outils. Cela signifie que concevoir et mettre en place un outil de gestion est un processus dialectique qui permet de découvrir un certain nombre d’aspects du fonctionnement des organisations (Hatchuel et Weil, 1992; Moisdon, 1997).

*Troisième rupture : irruption de la problématique de la conception et entreprise innovatrice*

Lorsque l’on étudie les processus de conception dans les entreprises qui innovent, on s’aperçoit qu’il faut reformuler ou revisiter un certain nombre de cadres d’analyse connus. La recherche opérationnelle n’est pas la seule discipline à avoir connu une crise de prescription. Ce mouvement touche également des disciplines comme la stratégie : l’âge d’or des matrices et de la planification stratégique étant révolu, que peut dire un chercheur à un stratège, comment peut-on instrumenter le processus de formulation et de décision stratégique, comment le chercheur peut-il justifier sa position normative ? (Martinet,2000). S’il y a crise de la prescription en stratégie et pas seulement en recherche opérationnelle, c’est qu’il faut probablement s’interroger de manière plus générale sur les fondements épistémologiques des sciences de gestion (David, Hatchuel et Laufer, 2000).

Il y a *gestion* lorsque l’action collective ne se réduit pas à une métaphysique, c’est-à-dire à un principe totalisateur ou à un sujet unique. L’entreprise est un collectif particulier, qui a la propriété fondamentale d’être obligée de se reconcevoir en permanence. Autrement dit, l’entreprise est sans cesse entrain de lutter contre sa propre naturalisation en tant qu’unité d’action collective.

**2. De l’optimisation de la décision à l’aide à la conception**

Si, à présent, nous remettons en perspective ces évolutions théoriques, nous pouvons repérer trois stades. Au début, les premières théories sont irréalistes et les acteurs y sont irrationnels. Ensuite, les théories critiques apparaissent mais deviennent fonctionnelles. On passe, enfin, de la notion de rationalité à celle de projet de rationalisation et d’aide à la conception de l’action collective.

NATURE DE L’ENTREPRISE ET OBJET DES SCIENCES DE GESTION

*« L’entreprise n’est pas un collectif naturellement isolable et la révision permanente de ses frontières (physiques, légales humaines, commerciales…) est une condition de son existence.* En étudiant « l’entreprise », les sciences de gestion ne pouvaient donc se définir par l’isolement préalable d’un ensemble restreint de phénomènes collectifs, elles devaient s’intéresser aux *actions créatrices et destructrices des phénomènes collectifs*. L’argument est important et demande une explicitation en plusieurs propositions, car il détermine, pour nous, la spécificité des sciences de gestion.

* P.1. : Il est historiquement vrai que les sciences de gestion naissent des questions et des difficultés de l’action dans les « entreprises ».
* P.2. L’« entreprise » n’est pas un collectif comme les autres : elle *a pour particularité d’être et de n’admettre aucune définition naturelle*. Un royaume, une ville, une famille ou un couvent ont une identité relativement précise. Et, si une Ville, une famille et un couvent doivent aussi mettre en place des « pratiques de gestion », ces pratiques ne définissent pas la nature de ces collectifs (sauf en situation de crise).
* P.3. L’« entreprise » est confrontée dès son origine à une liberté inédite*: il lui revient de définir ce qu’elle va faire et la manière dont cette définition sera conduite !*Aucune autre institution ne connaît une telle liberté à se définir elle-même ! De ce fait, les entreprises se confondent avec leurs actions et peuvent connaître des métamorphoses radicales après lesquelles ne subsistent ni un nom ni une marque (par exemple, lors de rachats)
* P.4. Les sciences de gestion prennent leur essor à l’époque moderne dans le sillage d’une forme d’action collective qui n’est ni naturelle, ni traditionnelle, ni territoriale ni légitimée par une quelconque transcendance : elles doivent donc penser la forme la plus *artefactuelle de l’action collective*.

Une remarque s’impose néanmoins : « l’entreprise » n’a pas l’apanage de l’*action collective réfléchie* et l’on réfléchit aussi activement dans une famille ou dans un couven*t.* Mais l’entreprise donnera à cette réflexion, un statut d’activité collective à part entière. Aucune forme d’action collective n’a autant éprouvé la nécessité de se définir par sa propre activité de définition*: d’où sa capacité à incorporer des activités d’études, de conception et de recherche.* « L’entreprise » n’était donc pas une classe particulière de phénomènes collectifs, mais plutôt *l’une des formes les plus universelles de l’action collective ».*

(Hatchuel, *in* David, Hatchuel et Laufer, 2001)

*Premier stade : irréalisme de la théorie et irrationalité des acteurs*

On a tout d’abord une phase où l’on considère, certes, que la théorie est irréaliste (optimum, rationalité universelle), mais en même temps que les acteurs et la vie empirique sont emprunts d’irrationalité. Donc dans des conceptions étroites de la rationalité limitée, on admet que les acteurs ont une rationalité limitée, mais on garde tout de même l’espoir qu’il existe une rationalité universelle, que l’on ne peut atteindre mais qui fonctionne comme un idéal.

*Second stade : les théories critiques deviennent fonctionnelles*

Dans un deuxième temps, il y a renversement de perspective, et un certain nombre de théories critiques apparaissent puis deviennent fonctionnelles au sens où, pour inverser ou prendre la duale de la proposition de Simon, non seulement la rationalité y est évidemment limitée, mais c’est précisément parce que la rationalité est limitée que l’action collective est possible. Autrement dit, les modèles critiques ont leur logique, et les processus correspondants ont leur efficacité : le modèle de l’anarchie organisée proposé par Cohen, March et Olsen a été pensé à partir de l’observation empirique du milieu universitaire et ce modèle a d’abord été perçu comme un modèle critique de la décision. Mais, d’une part, ce modèle a sa logique interne – tout le monde ne sait pas qu’en annexe de l’article figure un programme de simulation informatique, qui permet de tester un certain nombre d’hypothèses – et, d’autre part, il est probable que les systèmes empiriques du type de ceux qui ont inspiré ce modèle ne pourraient guère fonctionner selon le modèle rationnel classique. L’anarchie organisée de Cohen, March et Olsen, l’incrémentalisme disjoint de Lindblom (1959), la théorie du surcode de Sfez (1973) ou l’incrémentalisme destructif proposé par Moisdon et Weil (1992) sont donc des modèles efficaces de l’action collective. La théorie du surcode permet de rendre compte d’un certain nombre de processus d’innovation dans les grands projets publics. La science du « muddling through » de Lindblom a son efficacité, dans le monde réel et difficile des organisations qui est le nôtre. L’incrémentalisme destructif de Moisdon et Weil est une critique des processus de conception de produits nouveaux, mais on peut aussi en voir le versant positif en ce qu’il est probablement impossible de mettre en place des processus de conception qui convergeraient de manière monotone (c’est-à-dire sans « zig-zags ») vers la solution finalement retenue.

Plus fondamentalement, nous avons là une démarche commune à tous les domaines scientifiques, qui consiste à formuler périodiquement des logiques inédites, étendant par là même les frontières du rationnel.

*Troisième stade : de la rationalité limitée au projet de rationalisation et à l’aide à la conception de l’action collective*

Dans l’organisation en mouvement, la question n’est pas tant d’analyser l’affrontement de rationalités préexistantes que de comprendre comment les acteurs construisent dans l’action une rationalité spécifique au projet qu’ils ont. Il faut par ailleurs dépasser la critique parfois facile et un peu ironique, de « ce pauvre monde des organisations » pour essayer d’intégrer la critique à une recherche d’efficacité de l’action collective, dans le respect d’un certain nombre de valeurs. Pour décrire ces processus de conception de la décision, on peut ainsi parler de rationalité interactive (Ponssard, 1997) ou de démarche ou de projet de rationalisation (Hatchuel et Weil, 1992). Ce mouvement amène logiquement à passer d’une description critique à une aide à la conception, c’est-à-dire, pour un chercheur, à une co-conception critique ou une co-ingénierie critique de l’action collective.

**3. La conception comme généralisation des catégories de la décision**

*Conception, innovation, organisation*

La conception n’est pas seulement la phase amont du processus de décision. Ce n’est pas non plus une phase a-organisationnelle : les activités de conception, lorsque l’innovation est une condition de la longévité des firmes, sont à leur tour la cible de vagues de rationalisation. L’innovation apparaît alors non pas seulement comme une caractéristique d’un produit, d’un service ou d’un process mais comme un processus spécifique dont il faut penser la gestion. On dépasse donc ici la gestion de l’innovation au sens classique du développement des produits nouveaux pour aborder l’organisation de la conception proprement dite.

Or, nous pouvons faire l’hypothèse que les activités de conception, dans l’entreprise innovante, rencontrent l’ensemble des difficultés répertoriées en sciences des organisations. Pour étayer cette hypothèse, nous allons comparer trois modèles d’organisation : l’entreprise adaptative, l’anarchie organisée et l’organisation orientée conception.

*Entreprise adaptative, garbage-can et organisation orientée conception : une comparaison*

Pour simplifier, résumons à trois lignes les caractéristiques des modèles d’organisation. On peut voir rapidement, tout d’abord, que le modèle simplifié d’organisation de l’entreprise adaptative, ce sont des coalitions en négociation continue, avec des buts qui sont ceux des coalitions. Le modèle du garbage-can est un modèle où l’on a des flux de problèmes, de solutions, de participants, d’occasions de choix, avec des préférences incertaines. Dans les organisations orientées conception, il y a des projets et des compétences en co-évolution, avec des préférences, là encore, changeantes et évolutives. On voit que « projets et compétences en co-évolution » s’appliquerait aussi au garbage-can et à l’entreprise adaptative, mais représente un niveau de généralité plus élevé.

Quel est, ensuite, le modèle d’efficacité derrière ces modèles d’organisation ? Pour l’entreprise adaptative, la négociation est régulée par des procédures et une résolution des problèmes, nous dit March, qui se fait essentiellement par attention séquentielle aux objectifs. Pour le modèle de l’anarchie organisée, il y a un couplage imparfait entre flux et une résolution par recherche active, par les acteurs, de rencontre entre problèmes, solutions et occasions de décision. Dans une organisation orientée conception, on trouve trois types d’acteurs ou d’unités : des unités orientées concepts, des unités orientées connaissance et des unités orientées management, pour gérer l’interaction nécessaire à l’innovation entre l’espace des concepts et l’espace des connaissances. Là encore, nous pourrions appliquer rétroactivement cette troisième caractérisation aux deux premiers cas : nous avons là une formulation plus générale de ce que March avait déjà repéré dans l’entreprise adaptative et le *garbage-can*.

RECHERCHE, INNOVATION, DÉVELOPPEMENT DANS LA FIRME INNOVANTE

La Recherche est un processus contrôlé de production de connaissances

Le Développement est un processus contrôlé qui active des compétences et des connaissances afin de spécifier un système (produit, process ou organisation) qui doit répondre à des critères bien définis et dont la valeur a été clairement conceptualisée et approximativement évaluée.

La Structure d’innovation est responsable d’une double activité de conception

* Processus de définition de la valeur
* Processus d’identification des nouvelles compétences

L’innovation est donc (1) un processus de conception qui doit relier les nouveaux concepts à la connaissance et (2) un processus entrepreneurial qui doit relier de nouvelles valeurs à de nouvelles compétences

Le résultat d’un processus d’innovation est constitué :

* de questions pour la recherche
* d’idées de produits prêts à être développés
* d’idées de produits émergents à divers stades de formalisation
* de nouvelles compétences émergentes
* de nouvelles connaissances émergentes

La cible d’un processus d’innovation est caractérisée par :

* un champ d’innovation, *i.e.* un domaine où l’on veut exercer un travail de conception innovante
* un fractionnement en « thèmes d’innovation » (notion de divergence organisationnelle)
* l’imprécision de l’horizon de management d’un C.I. (incertitude quant à l’atteinte d’un stade de développement : notion d’horizon contingent)
* la réutilisation des connaissances produites en excès
* la formulation ou l’adaptation de stratégies de conception

(D’après Hatchuel, Lemasson et Weil, 2001).

Quels sont, enfin, les facteurs de continuité et de stabilité de ces trois types d’organisation ? Pour l’entreprise adaptative, c’est l’existence du célèbre « slack » organisationnel, conçu comme un excédent de ressources. Dans le modèle du *garbage-can*, il y a à la fois du *slack* et une certaine redondance qui fait que si une solution ne s’exprime pas ou ne se cristallise pas en réponse à un problème par rapport à une occasion de choix, elle n’est pas éliminée définitivement pour autant : elle peut se représenter sous une forme identique ou transformée à d’autres occasions de choix et en réponse à d’autres problèmes. On retrouve ici des notions que Sfez reprend et dit d’une autre manière, en montrant que les processus de décision ne sont est ni monolinéaires, ni monorationnels, ni monofinalitaires (Sfez, 1973). Si nous considérons à présent les organisations orientées conception, la stabilité se fait là encore dans une dynamique, comme pour les deux autres modèles, mais par rapport à des notions de lignées de produits, de lignées et de champs d’innovations, et de rente de conception, cette dernière notion étant conceptuellement voisine de la notion d’excédent de ressources mais dans l’autre sens : là où on pourrait dire qu’il y a un *slack* dans l’entreprise adaptative, qui va puiser dans des ressources existantes pour s’adapter et évoluer, dans l’entreprise orientée conception, le processus d’innovation génère plus de connaissances qu’il n’est nécessaire pour un projet donné. On peut donc repérer des rentes d’apprentissage, qui sont des rentes de conception. Là encore, on pourrait recaractériser le *garbage-can* et l’entreprise adaptative avec cette qualification plus générale.

Tableau 1   
COMPARAISON DE TROIS MODÈLES D’ORGANISATION

Tableau 1 COMPARAISON DE TROIS MODÈLES D’ORGANISATION (colonnes 1 et 2 d’après Romelaer (1994), colonne 3 d’après Hatchuel et Weil, (1999)) Entreprise adaptative Garbage-can (Cohen, Design oriented (Cyert et March, 1963) March et Olsen, 1972) organization (Hatchuel et Weil, 1999) Modèle Coalitions en Flux de problèmes, Projets et d’organisation négociation continue stocks de solutions, compétences en co-flux d’occasions de évolution Les buts sont ceux choix des coalitions Modèle d’efficacité Négociation régulée Préférences Préférences évolutives par des procédures, incertaines résolution par Unités orientées attention séquentielle Couplage imparfait concept, connaissance aux objectifs entre le stock et les ou management, pour deux flux, résolution gérer l’interaction par recherche active entre espace des de rencontres entre concepts et espace des problèmes, solutions connaissances et occasions Facteur de stabilité Excédent de Slack + redondance Lignées de produits, et de continuité ressources (slack) (non-linéarité, rente de conception multifinalité)

L’innovation comme processus de réduction de la « distance C-K » On peut présenter l’innovation comme le processus qui consiste à réunir un espace de concepts et un espace de connaissances. Dans l’innovation radicale, l’espace des concepts et l’espace des connaissances sont très loin [[2]](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#no2). En bas de l’échelle, au contraire, si on regarde la bureaucratie fonctionnelle classique, l’espace des concepts et l’espace des connaissances se recouvrent et il n’y a pas nécessité, en fonctionnement routinier, de réinterroger l’espace des concepts ou l’espace des connaissances. Plus on monte vers le sommet du schéma, et plus on rencontre des types d’organisations qui supposent la génération de concepts et de connaissances et la gestion de leur interrelation : organisation adaptative, anarchie organisée, matrice, réseau, organisation orientée projet. Mais la hiérarchie n’est pas si simple, et – c’est là que nous pouvons constater la généralité et le caractère fructueux des travaux de James March, nous pouvons aussi trouver le *garbage-can* à des niveaux relativement élevés de distance entre concepts et connaissances : que l’on « pousse » un peu les hypothèses du garbagecan pour prendre en compte une dynamique active de constitution des réseaux d’innovation et l’on retrouve un certain nombre d’idées exprimées plus tard, par exemple par Akrich, Callon et Latour (1988). En revanche, la prise en compte explicite de la conception proprement dite relève d’un modèle à la fois plus spécifique et plus général de l’action organisée.

Figure 1

DISTANCE C/K ET FORME D’ORGANISATION (d’après Hatchuel, 2000).

**4. Nature et positionnement de la recherche en gestion**

Nous allons aborder ici quelques aspects liés à la nature et au positionnement de la recherche en sciences de gestion, dans la continuité de l’esprit des travaux de James March.

*Modélisation, expérimentation, observation, intervention : quatre espaces empiriques*

Une des spécificités fondamentales des sciences de gestion peut être liée à la nature de ses espaces empiriques. Modélisation, expérimentation, observation et intervention constituent quatre démarches de recherche auxquelles sont associés des espaces empiriques différents. La modélisation, dans sa tradition la plus théorique (en mathématiques, bien sûr, mais aussi dans certaines branches de l’économie ou de la recherche opérationnelle, par exemple), n’a pas d’espace empirique associé. L’espace empirique ne constitue qu’un lieu potentiel d’application. Il ne constitue ni une source de données ni un lieu de validation interne ou externe du modèle. L’expérimentation, quant à elle, se fait « en laboratoire ». Le laboratoire est un lieu conçu pour mettre une réalité empirique sous contrôle et isoler des relations de corrélation ou de cause à effet. Ni la modélisation, ni l’expérimentation ne peuvent constituer l’essentiel des démarches de recherche en sciences de gestion : les phénomènes étudiés se laissant rarement réduire à un modèle ou confiner en laboratoire, le statut des modèles et de l’expérience seront différents de ce qu’ils sont en principe dans la vision classique que l’on peut avoir des sciences dites exactes ou expérimentales [[3]](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#no3).

Démarche Espace de recherche empirique Modélisation – Expérimentation Laboratoire Observation Terrain Intervention Espace de co-conception

Restent l’observation et l’intervention. De nombreuses démarches de recherche en gestion se réclamant d’une « approche terrain » sont inspirées de la sociologie, voire de l’ethnologie : il existe une réalité sociale, qu’il faut observer et dont il faut rendre compte. L’ethnométhodologie (Garfinkel, 1967) va même jusqu’à recherche dans le détail des comportements et des échanges, verbaux ou non verbaux, une réalité empirique à partir de laquelle on peut reconstituer, sans jugement ni grille d’analyse formalisée *a priori*, la dynamique d’un certain nombre de processus sociaux.

L’entreprise, en tant qu’institution sociale, peut évidemment constituer un « terrain » pour une démarche sociologique ou ethnologique. Nous retrouvons alors la question de la spécificité que doit avoir le regard du chercheur en gestion si nous faisons l’hypothèse que les sciences de gestion sont autre chose qu’une sociologie appliquée ou une ethnologie restreinte à l’entreprise (David, Hatchuel et Laufer, 2000; David, 2002).

*Toute recherche en gestion est en tension vers un projet d’action*

La démarche d’intervention est cohérente avec la nature du collectif étudié. Le postulat de base est que « le chercheur ne peut produire une connaissance pertinente s’il n’est acteur et partie prenante dans le processus d’action collective » (Hatchuel, 2000). Le « terrain » est alors non pas un espace de simple observation mais un espace de co-conception de l’action collective. Autrement dit, en sciences de gestion, que le chercheur le veuille ou non, qu’il fasse de l’observation participante, de la recherche-action au sens de Lewin, de la conception « en chambre » de modèles et outils de gestion – qu’il s’agisse d’un programme d’optimisation ou de l’entreprise idéale –, il est « en tension » vers l’intervention au sens où nécessairement ses connaissances ont une portée pour l’action, qu’il gère et assume cette portée ou non.

Observation Recherche-action Conception d’outils Recherche-intervention

*Les propriétés des connaissances en sciences de gestion sont celles des connaissances de conception*

Enfin, on peut faire l’hypothèse que les connaissances dans nos domaines ont des propriétés un peu particulières, ou un peu générales, suivant la manière dont on envisage les choses : on peut faire l’hypothèse qu’il y a analogie entre les connaissances de conception dans l’entreprise innovante et les connaissances théoriques en organisation dans nos recherches. Citons ici trois des propriétés possibles : pas de cumulation directe des connaissances, pas de transposition directe des résultats (David, 2002), et une logique de génération des connaissances en organisation qui se fait selon une logique d’innovation, au moins pour le renouvellement des cadres d’analyse, à laquelle on pourrait appliquer le processus de réduction de distance C/K (conceptsconnaissances) présenté plus haut.

**Conclusion**

L’une des caractéristiques majeures de la pensée et de la méthode de James March, nous semble-t-il, est d’utiliser des modèles simples pour formuler des hypothèses sophistiquées et d’une grande fécondité. Le rapport entre conceptualisation et expérience empirique est toujours, chez March, à la fois minimal et très efficace. Or, de plus en plus, l’exploration de nouveaux modes d’organisation suppose un accès au terrain qui peut aller jusqu’à un partenariat de recherche avec les acteurs des organisations impliquées : pour garder cette efficacité de la pensée théorique et pour rester fidèle à l’esprit des travaux de March, l’une des voies est probablement d’adopter un rapport au terrain qui puisse non seulement inclure les démarches classiques d’observation et de modélisation, mais aussi donner un statut scientifique à la participation du chercheur à la conception de l’action organisée.

**BIBLIOGRAPHIE**

·  Akrich, M. Callon, M. et Latour, B., « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre*, juin 1988.

·  Argyris, C., Putnam, R., McLain Smith, D., *Action Science*, Jossey-Bass, 1985.

·  Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P.,« A garbage-can model of organizational choice »,

·  *Administrative Science Quaterly*, n° 1, vol. 17,1972.

·  Cyert and March, J.G., *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.

·  David, A., « Structure et dynamique des innovations managériales », cahier de recherche n° 12, Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris, 1996a.

·  David, A., « L’aide à la décision entre outil et organisation », *Entreprise et Histoire*, n° 13, 9-26, décembre, 1996b.

·  David, A., « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1998.

·  David, A., « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » *in* David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, 2000.

·  David, A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion ?» *in*David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, 2000.

·  David, A., « Model implementation : a state of the art », *European Journal of Operational Research*, 134,459-480,2001.

·  David, A., « Connaissance et sciences de Gestion », Colloque de Cerisy « Prospective de la connaissance, 2001, à paraître dans Gaudin, Th. et Hatchuel, A., *De nouvelles raisons du savoir*, Editions de l’Aube/Centre Culturel International de Cerisy-la-salle, 2002.

·  Garfinkel, H.*,* Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs*, 1967*.*

·  Glaser, B.G. and Strauss, A.L., The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago : Adline*, 1967*.*

·  Goodwin, P. and Wright, G., *« Rethinking value elicitation for personal consequential decisions »,* Journal of Multi Criteria Decision Analysis, 1999*.*

·  Hatchuel A. et Molet H., « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies », European Journal of Operations Research, n° 24,1986, p. 178-186, 1986.

·  Hatchuel, A.,« Les savoirs de l’intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n° 7,1994.

·  Hatchuel, A., « Comment penser l’action collective ? Théorie des mythes rationnels », *in*

·  Tosel, A. Et Damien, R. (Eds), *Annales littéraires de Besançon*, 1996*.*

·  Hatchuel, A., « Design-oriented Organizations », *EGOS*, Lyon, juillet, 2000.

·  Hatchuel, A., Le Masson, P., and Weil, B., « From R&D to RID : Design Strategies and the

·  Management of Innovation Fields », 8th International Product Development Management

·  Conference, Enschede, the Netherlands, 11-12th June, 2001.

·  Hatchuel, A. et Weil, B., *L’expert et le système*, Economica, 1992.

·  Hatchuel, A. et Weil, B., « Design-oriented organizations », *European Development Conference*, Cambridge, 1999.

·  Lautmann, J., « L’analyse stratégique et l’individualisme méthodologique », *in L’analyse stratégique*, Colloque de Cerisy autour de Michel Crozier, Seuil, 1994.

·  Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Row, 1951.

·  Lindblom, « The science of muddling through », *Public Administration Review*, vol. 16, p. 79-88,1959.

·  March, J.G., *Décisions et organisations*, Editions d’Organisation, 1991.

·  Martinet, « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l’indiscipline », *in* David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, 2000.

·  Moisdon, J.C., « Recherche en gestion et intervention », Revue Française de Gestion, septembre~octobre, 1984.

·  Moisdon, J.C. [Dir.], *Du mode d’existence des outils de gestion*, Séli-Arslan, 1997.

·  Ponssard, J.P., « Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive », in Dupuy, J.P. et Livet, P. (Dir.) *Les limites de la rationalité*, La découverte, tome 1,1997.

·  Romelaer, P., « James March », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1994, p. 49-60.

·  Rosenhead, J. (Ed.), (1989), *Rational analysis for a problematic world*, Wiley, 1994.

·  Roy, B., « Il faut désoptimiser la recherche opérationnelle », *Bulletin de l’AFIRO*, n° 7,1968.

·  Roy, B., *Méthodologie multicritère d’aide à la décision*, Economica, 1985.

·  Roy, B., « Science de la décision ou science de l’aide à la décision », Revue Internationale de Systémique, vol. 6, n° 5,497-529,1992.

·  Sfez, L., *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1972.

·  Schön, D., *The reflective practitionner*, New York : Basic Books, 1983.

**NOTES**

[[1][http://www.cairn.info/img/arrow_article_haut.gif](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#Cairn_no1)](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#Cairn_no1)Le cas est répertorié comme un classique en théorie de la décision. Voir Goodwin and Wright (1999).

[[2][http://www.cairn.info/img/arrow_article_haut.gif](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#Cairn_no2)](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#Cairn_no2)Par exemple, un « bateau qui vole » ou un « aspirateur sans sac » sont des concepts riches, qui peuvent inspirer un concepteur : on voit ce que serait l’objet, mais on ne sait pas le réaliser. L’innovation suppose donc l’exploration croisée d’un espace de concepts et d’un espace de connaissances.

[[3][http://www.cairn.info/img/arrow_article_haut.gif](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#Cairn_no3)](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm#Cairn_no3)Cette dichotomie est évidemment réductrice, et l’épistémologie des mathématiques ou de la physique ont fait l’objet d’une littérature très abondante.