

# LA GESTION

Interdiction de reproduire sans l'autorisation de l'auteur

**Christian BIALÈS**

*Professeur de chaire supérieure  
en Économie et Gestion*

*Président honoraire de l'AP-STE et de l'AP-EG*

I- La gestion, une discipline à définir.

II- La gestion, une discipline à caractériser en tant que science.

III- La gestion, une discipline à caractériser comme savoir enseignable.

Cet article est une version légèrement modifiée de celui paru  
dans "Les Cahiers Économie et gestion" n°65

*Interdiction de reproduire sans l'autorisation de l'auteur*

## I- LA GESTION, UNE DISCIPLINE A DEFINIR

-> **Gestion** vient du nom latin gestio : action de gérer, exécution, issu du verbe gerere : exécuter, accomplir ; au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire.

Cette référence à la notion d'exécution et l'expression "compte de gestion" montrent que la gestion s'applique a priori à l'activité courante et à un horizon décisionnel relativement court. Cependant, le mot a pris un sens plus ambitieux en devenant carrément le synonyme des termes d'administration, de management, de gouvernement, de direction. Il leur est même préféré puisque l'on parle d'études de gestion, de faculté de gestion, de professeurs de sciences de gestion, etc. Il faut dire que chacun de ces autres termes présente un inconvénient précis :

- "administration", en France, renvoie directement à l'État et à ses services publics ;
- "management" est un anglicisme ;
- "gouvernement" fait inévitablement penser au pouvoir exécutif d'un État-nation ;
- "direction" est considéré à la fois comme un terme trop général dans ses utilisations et comme ne visant que le domaine du pilotage.

Il n'empêche que le sens large que l'on donne aujourd'hui au terme de gestion est éclairé par la signification qu'ont ces synonymes.

-> Qu'**administration** soit synonyme de gestion se vérifie dans l'appellation d'Instituts d'administration des entreprises (au départ Instituts de préparation aux affaires, créés en 1955) qui ont été les premiers lieux publics de formation supérieure à la gestion. Cette appellation résulte peut-être de l'influence que les États-Unis ont toujours exercée sur l'Europe spécialement en matière de gestion puisque, outre-Atlantique la science administrative se confond pratiquement avec le "business management". Alors qu'en France la science administrative est plutôt proche du droit administratif et des sciences de gestion des sciences économiques, pour des raisons liées directement à l'histoire de nos institutions universitaires et académiques.

Dans le langage juridique, le terme d'administration vise le pouvoir d'accomplir les actes nécessaires à la conservation et à la mise en valeur d'un bien ou d'un patrimoine. Les actes d'administration sont ceux qui ont en effet pour objet de maintenir les biens dans le patrimoine et même de faire fructifier celui-ci, par opposition aux actes de disposition qui ont pour objet de céder, de transmettre, de vendre un droit, de le distraire du patrimoine.

Cette idée d'agir pour le bien d'autrui se retrouve dans l'étymologie du mot : administration vient du latin administrare, s'occuper de, avoir en main ; de minister -qui vient de minus-, serviteur, agent ; par opposition à magister -de magnus-, celui qui commande et... maître qui enseigne : on trouve pratiquement là le principal et l'agent de la théorie de l'agence.... D'ailleurs, le premier sens du verbe administrer consiste à gérer une affaire en la faisant valoir et en défendant des intérêts , comme c'est le cas dans l'administration légale des biens des incapables ou lorsque l'on confie l'administration de ses biens à un fondé de pouvoir.

Ce sens du verbe administrer fait tout naturellement penser à la fonction d'intendant puisque celle-ci consiste à administrer les affaires et les biens d'une personne privée ou d'un établissement public ; intendant vient du latin superintendere, surveiller (confier à quelqu'un de sûr l'intendance de ses

biens). L'intendant des établissements scolaires était appelé il y a peu : "économe", qualificatif qui s'applique de manière plus générale à celui qui sait éviter tout gaspillage. Ainsi est-on amené, de proche en proche, à parler d'économie...

**Économie** : du grec oikonomos (administration de la maison), l'économie est l'art de bien conduire sa maison, de bien protéger son patrimoine, de bien tenir son *ménage*.

=> science et techniques d'administration du patrimoine d'une collectivité, de gestion de ses biens. Autrement dit encore, l'économie est l'ensemble des activités ayant pour but de réaliser le bien-être matériel maximum par la mise en valeur du monde, en économisant les ressources disponibles (*gestion* des ressources rares à usage alternatif). Activités -> actions -> *gestes* (faits et gestes).

Économie = science des richesses : production-répartition-consommation-échange-régulation.

Économie = science des choix : l'économie est l'étude du "comportement humain comme une relation entre des fins et des moyens rares qui ont des usages mutuellement exclusifs" (Lionel Robbins).

Le latin *oconomia* est la reprise du grec et signifie non seulement économie mais également arrangement, disposition (économie d'une loi, d'une œuvre littéraire => plan), articulation des éléments d'un système (économie d'un projet => logique et organisation).

En tant que science des choix, l'économie est la *science de la décision*. Si l'on définit par analogie la gestion comme la *science de l'action* et le droit comme la *science de la régulation*, on comprend que toutes trois soient inséparables.

**Ménage**, de l'ancien français maisnie, famille, dérivé des anciens français manoir et manoir, et du latin manere, séjourner, rester.

Ménage a donné ménager, vivre en ménage en vieux français, et plus tard conduire son bien et sa fortune avec jugement, puis, employer un bien avec mesure, avec économie pour le conserver et en tirer le plus de profit. D'où par analogie, se ménager = s'économiser.

Ménage a donné aussi *ménagement*, administration domestique en vieux français. D'où aménagement. On peut considérer que la gestion consiste en l'aménagement de l'organisation et de l'allocation des ressources en vue de la réalisation la meilleure des objectifs fixés. La stratégie de reengineering peut être considérée de ce point de vue comme une sorte de réaménagement...

Toutes ces réflexions étymologiques autorisent en définitive à parler aussi bien de sciences administratives que de sciences de gestion. C'est d'ailleurs dans cette optique que Fayol précisait qu'"administrer, c'est organiser, prévoir, commander, coordonner, contrôler".

-> **Management** vient de l'anglais to manage, manier, diriger, mener une affaire, qui lui-même vient de l'italien maneggiare, manier (mano, la main), conduire. Au départ, maneggiare signifie dresser un cheval ; c'est ainsi que s'expliquent le français manège et l'utilisation de l'anglais manager d'abord dans le milieu hippique avant de s'étendre à d'autres domaines sportifs. Le lien étymologique avec la main se retrouve avec le vieux français "maniement" qui correspond également à l'action d'employer, de diriger, d'administrer et de gérer (maniement de la langue, maniement de fonds, ...).

Il est intéressant de noter que tout comme management trouve son origine dans le dressage des chevaux, le mot performance -l'amélioration des performances des organisations est la finalité de la gestion- a la sienne dans les résultats hippiques : la notion de *performance* est en effet d'abord utilisée dans le hippisme à propos des résultats enregistrés par un cheval puis plus généralement dans le domaine sportif pour évoquer les exploits d'athlètes ; cela naturellement dans un contexte de compétition mettant aux prises des concurrents : il n'est donc pas étonnant que la notion de performance soit aujourd'hui reliée à celles de compétitivité et de marché. *Compétition et concurrence* viennent d'ailleurs respectivement des verbes latins competere et concurrere qui signifient tous deux : se rencontrer au même point, le premier insistant sur le fait de chercher à atteindre ce point (petere), le second indiquant l'action de courir vers ce point (currere).

Aujourd'hui, le management concerne la conduite et la direction des collectivités, des organisations.

La relation suggérée entre management et maniement renvoie elle-même au lien que l'on peut établir entre *maniement et gouvernement* : gouverner signifie en effet en premier lieu manœuvrer une embarcation (en œuvrant d'abord avec la main comme l'indique l'étymologie, puis avec un gouvernail, qui a même racine).

-> **Gouverner** vient du latin gubernare, diriger un navire, conduire.

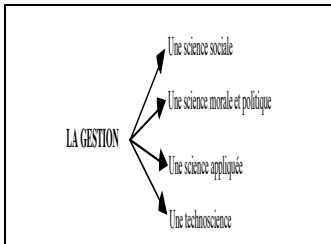
C'est à partir de là que gouverner veut dire aussi diriger, gérer, régir (le régisseur joue un rôle analogue à celui du gérant ou de l'intendant), et aussi régenter (qui implique l'idée de maîtrise et même de domination, que l'on trouve dans "gouverner ses sentiments" mais aussi dans "gérer son stress", ce qui prouve bien la forte proximité des deux verbes). On parle souvent de gouvernement à propos de l'exercice du pouvoir politique au niveau d'un État, mais en fait, étymologiquement, *la politique est la gestion de la cité*. De plus, le mot politique peut être employé de manière plus générale pour signifier la manière dont est conduite une affaire (il est de bonne politique de...) : c'est en ce sens que l'on parle de politique d'entreprise.

Le rapprochement que l'on peut faire entre gestion (au sens large) et gouvernement se lit par exemple dans l'ouvrage "le gouvernement de l'entreprise" paru chez A. Colin en 1973 : les auteurs y traitent de la planification, de l'organisation, du contrôle, des systèmes d'information et de décision, comme dans un livre classique de gestion. Cependant, l'expression "gouvernement d'entreprise" reprend aujourd'hui sa connotation hiérarchique et d'exercice d'un pouvoir, quand on l'associe à l'objectif de création de valeur actionnariale : par analogie avec le gouvernement au niveau d'un État, on peut dire que le gouvernement d'entreprise consiste à donner au conseil d'administration la mission de responsabilité de la conduite des affaires de l'entreprise, ce qui implique de définir les stratégies, de superviser leur mise en œuvre et de rendre compte aux actionnaires de son mandat.

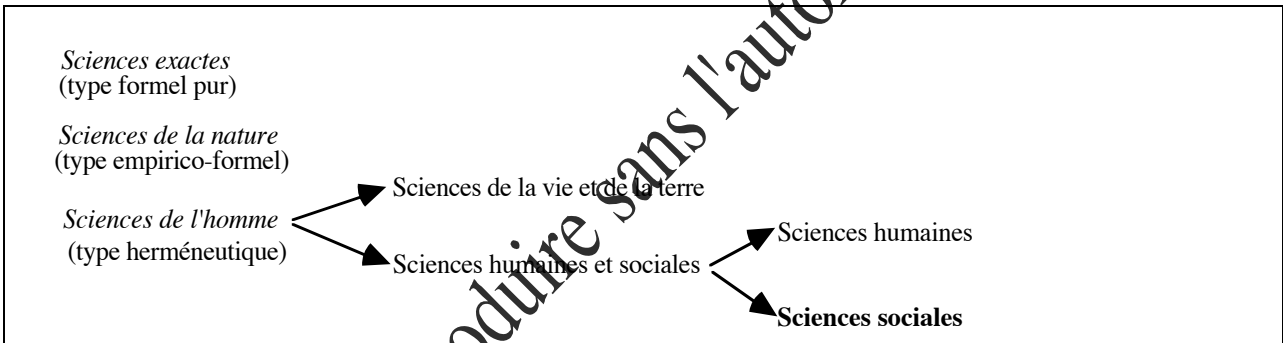
À côté du mot gouvernement, se développe également depuis peu de temps l'expression de **gouvernance**, spécialement en gestion publique. La nuance que l'on met entre les deux termes concerne la dimension hiérarchique qui existe dans la notion de gouvernement et que l'on désire effacer dans celle de gouvernance : la gouvernance met l'accent sur les dimensions collective et dynamique des activités économiques, faisant du pilote un partenaire plus qu'un tuteur (voir l'ouvrage de gestion publique écrit par X. Greffe chez Dalloz).

-> Enfin, on substitue parfois à la notion de gestion celle de **direction**. Ce mot vient du latin dirigere : donner une direction, diriger et au figuré disposer, ordonner. Quand on sait l'origine des mots management (dresser un cheval) et gouvernement (diriger un navire), il est curieux de savoir que le mot direction est utilisé au début du 20ème siècle pour désigner l'ensemble des mécanismes qui permettent de guider les roues d'une automobile. Avoir la direction d'une entreprise consiste à la conduire pour atteindre des objectifs précis.

**II- LA GESTION,  
UNE DISCIPLINE A CARACTERISER  
EN TANT QUE SCIENCE.**



**1- La gestion, une science sociale.**



Les sciences humaines et sociales se distinguent non seulement des sciences exactes mais aussi des sciences naturelles en ce sens qu'elles s'intéressent à l'homme dans son cadre institutionnel et culturel et non dans son cadre biologique et écologique (les sciences naturelles sont devenues récemment dans les lycées et collèges les "sciences de la vie et de la terre"). Les sciences de l'homme sont un "groupe de disciplines ayant pour objet l'homme en tant qu'être pensant, son comportement individuel et collectif, ses œuvres, son passé". Entre sciences humaines et sciences sociales, la distinction se trouve dans l'opposition que l'on peut faire entre l'étude des œuvres humaines (domaine des sciences humaines) et l'étude des activités humaines (domaine des sciences sociales). Les sciences sociales s'intéressent par définition aux faits sociaux, aux phénomènes sociaux, en étudiant en particulier leurs propriétés formelles, leurs aspects institutionnels et structurels, leurs impératifs fonctionnels, leurs déterminants individuels, etc.

Par leur objet (l'organisation) et leur projet (amélioration des performances), il est clair que la gestion fait partie des sciences sociales. Et comme l'a écrit B. de Jouvenel, "le problème social ne peut pas être résolu, il peut être réglé", ce qui fait d'ailleurs toute la différence entre les sciences "dures" et les sciences "molles". Cela signifie aussi que le règlement du problème social se traduit par la prise d'une décision plus que par la recherche de la solution, qu'il dépend du type de rationalité, du type de logique mise en oeuvre lors du processus décisionnel, et que la décision prise est nécessairement adaptée au problème tel qu'il se pose "ici et maintenant" : la

gestion est une discipline où l'intentionnalisme l'emporte sur le déterminisme, la logique des acteurs sur celle du système ; elle correspond bien à une certaine conception de la réalité sociale, même si elle est encore très marquée par les rationalités économiques et juridiques ; et elle est profondément contingente dans sa façon d'aborder les problèmes et dans son propre développement.

Comme la gestion s'intéresse aux systèmes de comportements et d'actions au sein des organisations ainsi qu'à la signification des situations et des conduites qu'on y observe, elle est non seulement une science sociale mais également une science herméneutique.

## ***2- La gestion, une science morale et politique.***

Par un décret du 8/8/1793, la Convention supprime toutes les académies royales et le 22/8/1795, la Constitution de l'an III crée "pour toute la République un Institut national chargé de recueillir les découvertes, de perfectionner les arts et les sciences". ; ses membres sont répartis en 3 classes : sciences physiques et mathématiques, sciences morales et politiques, littérature et beaux-arts. Aujourd'hui, l'Institut de France comprend 5 académies, dont l'Académie des sciences morales et politiques, elle-même divisée en 6 sections : philosophie ; morale et sociologie ; législation, droit public et jurisprudence ; économie politique, statistiques et finances ; histoire et géographie ; section générale.

La *morale* étudie le comportement de l'homme en général et plus particulièrement le système de règles de conduite qu'il suit -ou doit suivre- dans sa vie aussi bien personnelle que sociale (le latin *moralis* a pour racine *mos* : mœurs, genre de vie). Les grands paradigmes de l'économie politique, qu'il s'agisse de l'individualisme ou du holisme méthodologiques, ont des présupposés d'ordre moral : ainsi, l'individualisme de la microéconomie se nourrit-il de la philosophie morale de l'hédonisme et de l'utilitarisme des auteurs classiques.

La *politique* concerne le gouvernement de "la cité" et la science politique peut être définie comme la science du pouvoir, avec essentiellement trois dimensions : institutionnelle, relationnelle et dynamique.

Amartya Sen, prix Nobel d'économie en 1998, a écrit en 1993 "Éthique et économie" où il renoue avec la philosophie du Smith de la "théorie des sentiments moraux" quand celui-ci affirme : "l'homme (...) devrait se considérer non pas comme séparé et détaché de tout, mais comme un citoyen du monde, un membre de la vaste communauté de la nature (...) ; dans l'intérêt de cette grande communauté, il devrait à tout instant être prêt à sacrifier son propre intérêt". Et dans son ouvrage paru en 1999, "L'économie est une science morale", A. Sen note : "on croit souvent que l'esprit du capitalisme" est hostile aux responsabilités de l'État et de la société civile, alors que le développement du capitalisme a largement contribué à renforcer ces responsabilités, en augmentant à la fois le degré d'interdépendance et la prospérité. De façon plus dialectique, le fait que la plus grande prospérité des uns puisse aller de pair avec le maintien des autres dans un dénuement a renforcé les arguments en faveur d'une responsabilité spéciale à l'endroit de ceux que les processus économiques favorisent le moins".

L'expression "l'esprit du capitalisme" renvoie nécessairement au fameux ouvrage de Y. Boltanski et E. Chiapello -"Le nouvel esprit du capitalisme"- paru également en 1999... Cette expression y est définie comme étant l'ensemble des croyances qui contribuent à justifier le capitalisme (système économique caractérisé par l'accumulation du capital que réalisent les détenteurs de tout patrimoine de rapport dans le but d'accroître sans cesse leur profit), à en légitimer les modes de fonctionnement même les plus pénibles ; et en définitive à forcer l'adhésion au style de vie que ce fonctionnement impose, pour que tous, en particulier ceux qui sont les plus défavorisés, trouvent les justifications morales de leur engagement dans le système. Les auteurs estiment que les années 90 marquent un changement d'esprit du capitalisme : alors que les figures emblématiques et thèmes

fédérateur étaient auparavant le manager et la rationalité, ce sont aujourd'hui le réseau et la flexibilité.

De même qu'en lisant les œuvres de Sen on est convaincu de la suffisance et de l'insuffisance de l'analyse économique traditionnelle, en lisant l'ouvrage de Boltanski et Chiapello on peut aller jusqu'à se poser une question impertinente sur la responsabilité morale et politique de la gestion : sous prétexte de viser l'amélioration des performances des entreprises, la gestion, par la dynamique de ses théories et de ses techniques, n'organise-t-elle pas en définitive les réponses aux critiques successives qui sont faites au système capitaliste ? Par exemple, la mode actuelle des thèmes de l'autonomie, de l'initiative, de la créativité, de la responsabilité, de la confiance, peut être analysée comme étant une réponse à la critique du capitalisme taylorien ; et par conséquent comme une contribution de la gestion à la mise en œuvre du "nouvel esprit du capitalisme", de la "cité du projet" pour reprendre le concept "boltansko-thévenonien". On rejoint ici l'analyse faite dans Le Monde du 8/2/2000 par J.-P. Le Goff : "L'utopie d'un collectif sans hiérarchie se re-emploi. Le thème autogestionnaire se croise avec celui du management participatif et se transforme en une injonction paradoxale qui somme chacun de participer. À la contrainte externe succède l'intériorisation des contraintes. (...) La notion confuse de "savoir être" permet de développer un modèle d'implication dans le travail qui efface les frontières entre compétences professionnelles et comportements relevant des libres activités sociales ou de la vie privée (...) Le management post-68 décomposé trouve ainsi à s'intégrer au libéralisme".

L'impertinence de la question et la gravité de la réponse poussent à faire de la gestion une science morale et politique *autrement* : Pour cela, la recherche doit mener une réflexion épistémologique à la fois sur les invariants et sur les contingences de la gestion ; et son enseignement doit dépasser largement le cadre de l'apprentissage de ses techniques pour nourrir une réflexion civique et critique sur ses fondements. Les travaux de M. Capron et de B. Colasse sur la comptabilité constituent un bon exemple des pistes à explorer. Le premier a produit il y a maintenant près de 10 ans un article dans la revue des Annales des mines où il montre que la comptabilité s'inscrit dans les rapports sociaux, ce qu'il réaffirme dans son ouvrage "la comptabilité en perspective" en développant une citation de B. Colasse : la comptabilité est "un des outils grâce auxquels le pouvoir s'exerce dans la société et les organisations".

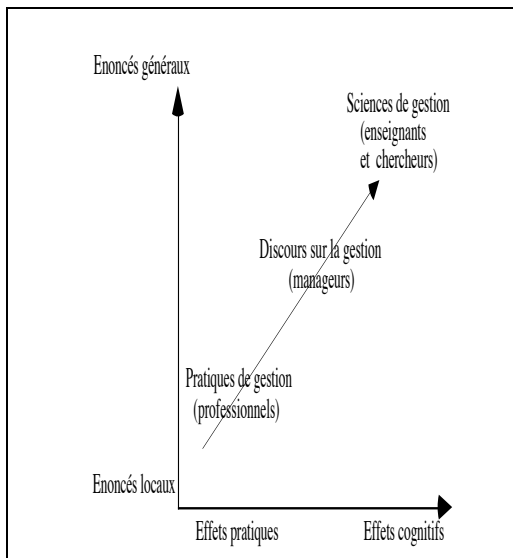
### **3- La gestion, une science appliquée mais autonome**

#### **A- La gestion est une science appliquée pour deux raisons :**

1) Première raison : de même que les organisations sont des systèmes finalisés, la gestion est elle-même une science finalisée : elle ne vise pas seulement l'analyse des organisations mais également l'amélioration de leurs performances. De ce point de vue, la gestion a non seulement une dimension cognitive mais également une dimension opératoire et même professionnelle : elle débouche sur un ensemble spécifié d'"arts et métiers".

D'où le schéma suivant, inspiré de celui réalisé par Elie Cohen (Épistémologie de la gestion, in "Encyclopédie de gestion" ; Economica) :





- Gestion = science appliquée => science, technique et pratique

**Science** = "ensemble de connaissances et de recherches ayant un degré suffisant d'unité, de généralité, et susceptibles d'amener les hommes qui s'y consacrent à des conclusions concordantes qui ne résultent ni de conventions arbitraires, ni des goûts ou des intérêts individuels qui leur sont communs, mais de relations objectives qu'on découvre graduellement et que l'on confirme par des méthodes de vérification définies" (A. Lalande ; Vocabulaire technique et critique de la philosophie).

**Technique** = "ensemble de procédés bien définis et transmissibles, destinés à produire certains résultats jugés utiles" (ibid.).

**Pratique** = activité volontaire visant des résultats concrets, en général dans un domaine professionnel déterminé, par la mise en œuvre de la science et des techniques adaptées.

Les relations science-pratique sont différentes selon les disciplines et la situation de la gestion est particulière :

- discipline sans lien science-pratique : l'histoire
- disciplines où la science précède la pratique : la physique et la chimie
- discipline où science et pratique s'interpénètrent : la médecine
- disciplines où la finalisation de la science précède la pratique : les disciplines de l'ingénieur
- discipline où la pratique précède la science : la gestion

• Considérer la gestion comme une science appliquée revient d'abord à opposer sciences fondamentales et sciences appliquées comme cela est fait depuis longtemps dans le domaine des sciences "dures" (des écoles d'ingénieurs portent notamment le titre d'instituts nationaux de sciences appliquées), même si science fondamentale et science appliquée forment un système continu et interactif comme le prouve d'ailleurs le développement actuel de l'usage des mots "science lourde" et surtout "technoscience" (voir plus loin).

Cela consiste ensuite à distinguer savoirs théoriques et savoirs pratiques (ou savoirs d'action) : "la théorie, c'est ce qui appartient à l'ordre de l'universel, de l'abstrait, des "hautes terres", du déductif, de l'applicable, du transposable dans la pratique. À l'inverse, la pratique, c'est ce qui appartient à l'ordre du contingent, du local, de l'éphémère, du complexe, de l'incertain, des "basses terres", de l'inductif, de ce qui nourrit la théorie" (J.-M. Barbier, in "Savoirs théoriques et savoirs d'action" ; PUF).

Dans le domaine de la gestion tout particulièrement, un dialogue entre théorie (scientifiques) et pratique (gestionnaires d'organisations) s'avère non seulement nécessaire mais également souhaité par les parties prenantes.

Comme le montre M. Berry (in "Savoirs théoriques et savoirs d'action" ; PUF), les praticiens sont de plus en plus demandeurs de savoirs théoriques parce qu'ils sont désorientés, que ce soit par les conséquences des nouvelles technologies, par les contraintes qu'imposent les différentes normes et réglementations ou encore par des pannes de diagnostic, notamment en matière de GRH ou de comptabilité : la comptabilité est décrite par B. Colasse comme un savoir d'action en quête de théories.

La démarche normative des chercheurs leur pose à eux-aussi des problèmes : les universalité et transférabilité supposées des lois ne peuvent être vérifiées parce que les solutions aux problèmes de gestion sont contingentes par nature ; la sophistication des modèles n'est jamais suffisante pour traiter la complexité des phénomènes de gestion : on n'est jamais certain de prendre en compte toutes les variables déterminantes d'un problème ; toute décision est de nature politique et la question de sa rationalité pose celle du pouvoir des acteurs en présence.

"À défaut d'avoir valeur de norme incontestable, les savoirs sont considérés comme de précieux moyens d'investigation (...). Ils ne sont plus les moyens de dire l'optimum mais ceux d'une interrogation exigeante du réel. L'analyse progresse dans le dialogue. (...) Des séminaires réunissant des chercheurs de diverses disciplines et des praticiens ont été créés en étant conçus comme des lieux de débats"(M. Berry).

2) Seconde raison : la gestion mobilise des savoirs et des savoir-faire produits par différents domaines scientifiques pour les appliquer au fonctionnement et au gouvernement des organisations.

De ce point de vue, la gestion est une science appliquée de plusieurs disciplines fondamentales :

- L'économie : théorie microéconomique traditionnelle et contemporaine, avec plus spécialement la nouvelle théorie du consommateur, la théorie de l'information, la théorie des jeux, la théorie du risque et de l'assurance, la théorie de la concurrence imparfaite, l'analyse industrielle, etc... (remarque : le 20ème chapitre du récent ouvrage d'économie de Stiglitz est consacré à la direction d'entreprise) ; l'histoire économique.

- Le droit, privé et public.

- La psychologie, la psychologie sociale, la sociologie.

- Les mathématiques, la statistique, l'analyse des données.

- L'informatique.

Remarquons que ces disciplines sont elles-mêmes en interrelation constante, ce qui permet de développer des fertilisations théoriques et pratiques croisées du plus grand intérêt pour chacune d'elles et par conséquent aussi pour la gestion : c'est ainsi que l'on parle non seulement du droit économique mais aussi de l'économie du droit, également d'économie et de sociologie des organisations, de sociologie du droit, etc.

**B- La gestion est une science autonome parce qu'elle se définit par un objet et par un projet de connaissance spécifiques ; elle utilise aussi une méthode particulière :**

1- L'objet central de la Gestion est l'Organisation en général et l'entreprise en particulier.

• On appelle organisation tout groupement de personnes qui s'associent en vue d'un but déterminé et qui se trouvent ainsi liées, pourrait-on dire, par une communauté de destin. Ainsi définie, toute organisation présente un certain nombre de caractéristiques :

- L'organisation est un système parce qu'elle est un ensemble plus ou moins structuré d'éléments interdépendants. La structure doit assurer à la fois la différenciation (d'où division du travail et spécialisation des tâches) et l'intégration (d'où existence de règles et de procédures officielles, d'un minimum de hiérarchie, d'une supervision et d'un contrôle).

Parce que la notion d'organisation renvoie à celle de système et donc aussi à celles de complexité et de globalité, l'analyse systémique semble être le mode d'approche le plus approprié.

- L'organisation est un système finalisé puisqu'elle vise un but déterminé, même si l'on doit distinguer but affiché et but réel, but final et buts intermédiaires, but organisationnel et buts individuels. La cohérence "technique" de l'organisation dépend de sa cohésion sociale : concrètement, l'organisation est non seulement un espace économique de production d'utilités mais aussi un espace politique de gouvernement où les personnes certes s'allient pour produire ensemble mais s'affrontent également pour défendre leurs intérêts respectifs.

- L'organisation est un système ouvert sur son environnement : son fonctionnement est inévitablement lié aux caractéristiques et à la dynamique de cet environnement. L'organisation cherche à assurer sa pérennité et son développement en tenant compte des contraintes que l'environnement lui impose et des opportunités qu'il lui offre ; d'où la nécessité d'un système d'information et d'une stratégie.

L'organisation est une unité de décision élémentaire et autonome qui constitue une procédure spécifique de coordination d'activités créatrices d'utilités.

• Comme l'explique très bien E. Cohen (op. cité), comme la gestion, le droit, l'économie, la psychosociologie, les sciences de l'ingénieur, les mathématiques et les statistiques appliquées "s'intéressent toutes à un même *objet réel* : l'entreprise ou l'organisation considérée comme une réalité empirique susceptible de donner lieu à des observations ou à des interventions effectives. Mais les disciplines cognitives, scientifiques ou non, ne traitent pas directement des objets réels qui seraient présents en tant que tels, pris dans les mailles de leurs énoncés. (...) De fait, les disciplines cognitives se donnent une représentation, se construisent un *artefact*, un objet de pensée qui n'est pas l'objet lui-même mais une abstraction de cet objet. À cet égard, l'entreprise et l'organisation ne constituent nullement le même objet lorsqu'elles sont abordées par l'économie, le droit, la sociologie ou la gestion".

Par conséquent, le problème de définition de l'objet spécifique de la gestion n'est pas un problème de délimitation de frontière par rapport à d'autres disciplines mais un problème de caractérisation du regard que la gestion porte sur les organisations.

On doit cependant admettre que tout particulièrement entre **économie et gestion**, la proximité de point de vue est grande et qu'elle s'est même renforcée récemment.

• Ce sont les mots eux-mêmes qui nourrissent l'ambiguïté quand on définit l'économie comme la science de gestion des ressources rares à usage alternatif et la gestion comme étant la discipline qui vise en particulier l'économie de coûts pour maximiser le bénéfice !

• Certaines techniques essentielles sont utilisées par les deux disciplines, avec la même finalité. Les mathématiques et statistiques en font partie mais l'exemple le plus intéressant est celui de la comptabilité : la comptabilité est un système d'information chargé de fournir une représentation de l'organisation (représentation normalisée : pour qui, pour quoi, par qui, comment ?) ainsi qu'une image de ses performances (image fidèle ?). Comme le montrent les

titres d'ouvrages ou les intitulés d'enseignements, il y a de fait plusieurs comptabilités, selon l'organisation considérée et l'objectif choisi (objectif pris ici dans ses deux sens : système optique et but fixé) : comptabilité générale, comptabilité financière, comptabilité analytique, comptabilité de gestion, comptabilité publique, comptabilité budgétaire, comptabilité nationale, comptabilité de la balance des paiements, ..., toutes ces comptabilités reposant sur d'identiques principes méthodologiques.

En tant que système de représentation de toute organisation, la comptabilité est non seulement une discipline transversale (à partir d'une unicité de conception, elle s'adapte à la singularité de l'organisation à représenter) mais aussi une discipline consubstantielle au phénomène organisationnel : la conduite rationnelle de toute organisation nécessite le recours à sa représentation comptable, et la possibilité de tenir une comptabilité qui lui est propre est la marque d'une organisation autonome (la comptabilité nationale "considère qu'une unité constitue une unité institutionnelle si elle jouit de l'autonomie de décision dans l'exercice de sa fonction principale et dispose d'une comptabilité complète. (...) Dire qu'elle dispose d'une comptabilité complète signifie qu'elle dispose à la fois de documents comptables où apparaît la totalité de ses opérations économiques et financières effectuées au cours de l'année, et d'un bilan de ses actifs et passifs"). Rappelons qu'autonome vient du grec *autonomos* : qui se régit par ses propres lois ; par conséquent, qui s'administre lui-même.

En tant que système privilégié de production d'une représentation de telle ou telle organisation, la comptabilité se pose nécessairement en particulier la question de la frontière de cette organisation, des limites de l'espace de décision et de performances que l'organisation constitue. Pour jouer volontairement sur les mots, disons que quand elle *clôture* ses comptes, quand elle délimite le territoire dont elle va dresser la carte, il y a ipso facto absence de prise *en compte* (au sens propre comme au sens figuré) de toutes les externalités dont l'organisation considérée peut être la cause. C'est par conséquent à la comptabilité d'une organisation plus englobante d'internaliser ces coûts et ces gains : d'où l'articulation comptabilité privée-comptabilité nationale, parallèle à la distinction coûts privés-coûts sociaux.

L'image de la carte qui vient d'être utilisée rappelle que la carte n'est jamais le territoire. D'abord, la carte établie est forcément schématique dans les deux sens du mot : formalisation d'un côté, donc utilisation de conventions de représentation (question des méthodes d'évaluation notamment), simplification de l'autre, donc appauvrissement de la réalité (question de la réduction de celle-ci à sa dimension financière). Ensuite, le type de carte dépend de l'objectif d'analyse poursuivi (en géographie, certaines cartes mettent l'accent sur la composante physique et géologique, d'autres sur la dimension politique et administrative, etc.) : certes, en gestion aussi, plusieurs comptabilités fournissent des points de vue complémentaires ; seulement, l'objectif de maximisation du bénéfice conditionne largement leur construction, laissant à d'autres disciplines la poursuite d'autres objectifs, tels que la réalisation du bien-être individuel et collectif. Enfin, et c'est également vrai pour la comptabilité, la cartographie, "comme science, elle est tributaire du progrès des connaissances ainsi que du progrès des instruments et des méthodes d'observation et d'évaluation des phénomènes qu'elle a pour charge de représenter. (...) Science exacte, d'essence mathématique, la cartographie est aussi un art dans la mesure où elle impose de nuancer et de compléter l'objectivité des mesures par des interprétations subjectives" (F. Joly et G. Bonnerot, in "Encyclopaedia Universalis").

Que la comptabilité soit nationale ou privée, son propos (elle est un langage) est essentiellement le même : il est de donner des informations sur le patrimoine de l'organisation, nation ou entreprise. Et ses principes fondamentaux sont identiques : elle doit être à la fois une comptabilité de stock pour informer sur la situation du patrimoine à un moment donné et une comptabilité de flux pour informer sur l'évolution de ce patrimoine au cours d'une période déterminée en explicitant la formation du résultat. Le patrimoine offre d'ailleurs deux visages complémentaires de l'organisation : celui de sa fortune, ensemble des biens qu'elle a accumulés, et celui de sa richesse, revenu global qu'elle espère retirer de ces biens dans l'avenir. En ce sens,

la notion de patrimoine d'une organisation est très proche de celle de capital, le capital étant tout stock d'actifs producteurs de revenu ; et toute comptabilité pourrait être qualifiée en cela de "capitaliste". Cette logique patrimoniale –et "capitaliste"- de la comptabilité prend d'ailleurs aujourd'hui un relief particulier à travers le "gouvernement d'entreprise", au point même d'être à l'origine de relations de dépendance entre comptabilités organisationnelles : ce sont en effet les objectifs comptables des gestionnaires de portefeuille (à commencer par les investisseurs institutionnels tels que les fameux fonds de pension) qui s'imposent aux entreprises : non seulement par le "diktat" de leurs normes de rentabilité, mais aussi par le fait que, voulant assurer par eux-mêmes la gestion du risque "diversifiable", les investisseurs exigent en définitive des entreprises qu'elles abandonnent toute stratégie de diversification pour opter pour celle au contraire de recentrage sur le métier.

- Les développements contemporains de l'économie consistent à ouvrir la boîte noire de la firme qu'avaient délibérément laissé fermée les néoclassiques : la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'incitation, la théorie des conventions, la théorie de l'information, la théorie des jeux, etc, sont autant d'apports déterminants de la science économique à la compréhension des organisations (Dans "La science économique" - Seuil- B. Walliser et C. Prud'homme décrivent l'économie comme étant en particulier l'étude des processus de décision individuelle et d'organisation collective).

*Remarques :*

1) Ce que l'on appelle "économie de l'entreprise" dans les référentiels des enseignements "technologiques tertiaires" correspond en réalité à un programme de sciences de gestion générale. L'économie de l'entreprise ne doit pas être confondue avec la gestion ; elle est en effet une branche de la science économique, au même titre que l'économie de la santé ou que l'économie de l'éducation. Définie ainsi comme étant l'analyse économique appliquée à la firme, l'économie d'entreprise apporte bien sûr des méthodes et des résultats précieux pour la gestion.

2) Également importants pour la gestion sont les apports d'une autre branche de la science économique : l'économie industrielle, dont le niveau d'analyse est de type mésoéconomique. L'économie industrielle fournit une grille d'analyse particulièrement utile pour comprendre les évolutions du système productif et les comportements stratégiques des firmes.

- Deux autres raisons créées par l'environnement actuel expliquent la convergence des regards de l'économie et de la gestion :

- + D'abord, le phénomène de mondialisation, qui fait que les problèmes économiques posés individuellement aux États-nations ressemblent de plus en plus à ceux d'une organisation comme en fait la gestion : évaluation des performances, définition et mise en œuvre des politiques économiques pour améliorer la compétitivité de l'économie et l'attractivité du territoire ; nécessité de rationaliser les dépenses publiques et de mieux administrer les activités publiques, d'où le développement de la "gestion publique".

Ensuite, le phénomène de financiarisation, qui explique une certaine suprématie de la théorie financière ; or, ce phénomène rend de plus en plus caduque la distinction entre finance de marché (économie) et finance d'entreprise (gestion).

2- Le projet principal de la Gestion est l'amélioration du fonctionnement et des performances des organisations (l'efficacité dans les objectifs réalisés, l'efficience dans les ressources engagées, l'effectivité dans les satisfactions retirées).

- Faisons en remarque préalable une réflexion encore d'ordre étymologique.

"Projet" vient du latin, jeter en avant... une intention, et "problème" vient du grec, jeter en avant ... une question difficile à résoudre, un obstacle à franchir : il n'y a pas de projet sans problème ni de problème sans projet, sans intention de le résoudre. Un problème est davantage qu'une simple question parce qu'il est plus complexe et que surtout il prête à discussion, à

controverse. Une question est posée ; par contre, un problème se construit, se conçoit, se discute : il est pro-posé, posé devant soi, d'où une indispensable mise à distance.

Tout à fait à l'origine, le grec probléma désignait la pierre que l'on jetait devant les voyageurs pour les arrêter et les dévaliser : comme pour ces voyageurs, en gestion comme dans les autres disciplines, un problème provient d'une préoccupation qui peut être elle-même motivée par un sentiment d'urgence, de manque, d'insatisfaction, voire de souffrance : c'est bien sûr le cas des entreprises en difficulté mais aussi celui de toute entreprise mue par les objectifs de survie et de compétitivité.

Tout projet est donc l'expression d'une problématisation, d'un questionnement plus que d'un traitement : en cela, les techniques de gestion (qui traitent) sont nécessairement dépendantes des sciences de gestion (qui questionnent).

- La gestion est une discipline normative et même praxéologique, constituée à la fois d'un noyau, les sciences de gestion, et d'une périphérie, les différentes techniques de gestion. Elle est moins une science d'analyse qu'une science de conception dans la mesure où elle se définit davantage par son projet de connaissance que par son objet de connaissance.

Comme la gestion est une science de conception, de construction de construction des organisations-, on pourrait parler d'elle en termes de "**génie organisationnel**", par analogie en particulier avec le génie civil ou le génie maritime, qui sont les arts des constructions civiles et navales ; ou encore d'ingénierie organisationnelle puisqu'elle fait inévitablement appel à plusieurs spécialités scientifiques.

Les mots génie et ingénierie renvoient à ingénieur, qui vient lui-même d'engin, machine de guerre : en vieux français, l'ingénieur est celui qui conçoit des ouvrages et conduit des travaux pour attaquer ou défendre une place forte (le génie militaire de Vauban : le grand ingénieur Vauban).

Le *génie organisationnel* peut être défini comme l'ensemble des méthodes et des techniques d'investigation et d'intervention sur les organisations (tout comme le génie génétique correspond aux méthodes et techniques d'investigation et d'intervention sur les gènes).

L'*ingénierie organisationnelle* peut être définie comme l'étude globale d'un projet organisationnel sous ses différents aspects, au travers de la coordination systémique des apports de plusieurs spécialistes en applications scientifiques de domaines de connaissances complémentaires ; l'ingénierie vise en effet la réalisation efficace d'un objectif spécifique au moyen d'un ensemble de démarches, de méthodes et d'outils.

3- La gestion utilise une méthode particulière qui la distingue nettement d'autres sciences sociales, en particulier de l'économie qui lui est cependant très proche comme on l'a vu au début.

En effet, étant une discipline à la fois *empirique* (l'empirisme considère que les connaissances proviennent de l'expérience), *pragmatique* (le pragmatisme considère que les connaissances ne valent que par leurs conséquences pratiques) et *normative* (une science est normative lorsque son propos essentiel est d'énoncer des préceptes), la gestion privilégie la méthode clinique en s'appuyant sur une épistémologie constructiviste, par opposition à la méthode hypothético-déductive qui est fondée sur l'épistémologie positiviste.

La méthode clinique présente deux grandes caractéristiques :

Elle est "*casuistique*" en ce sens qu'elle s'intéresse à des cas individuels et peut être rapprochée de ce point de vue de la méthode des cas et de la monographie.

Elle est aussi *holistique* puisqu'elle considère chaque cas individuel comme une totalité et qu'elle s'intéresse à l'ensemble synchronique et diachronique des comportements observés.

En ce qui concerne le débat épistémologique, on peut se risquer à le réduire à l'opposition simple suivante, en mettant en parallèle la microéconomie et la gestion et en renvoyant au "Que sais-je" de J.-L. Le Moigne sur les épistémologies constructivistes :

	<b>Microéconomie</b>	<b>Gestion</b>
	<i>Épistémologie positiviste</i> Rationalisme formel	<i>Épistémologie constructiviste</i> "Rationalisme appliqué" (Bachelard)
<i>Principe 1</i>	d'une modélisation analytique	d'une modélisation systémique
<i>Principe 2</i>	de "la raison suffisante" (Leibniz)	de "l'action intelligente" (Le Moigne)

#### 4- La gestion, une technoscience

À plusieurs reprises déjà on a utilisé ici l'expression "sciences et techniques de gestion", parce que sciences et techniques sont en gestion étroitement imbriquées, qu'elles se fécondent mutuellement.

La gestion est de ce point de vue une technoscience parce qu'elle participe de ce mouvement irréprouvable qui fait qu'aujourd'hui encore plus qu'hier il est particulièrement difficile de dissocier le pôle théorique ou scientifique du pôle opératoire ou technique de l'activité humaine : la science devient toujours davantage opérationnelle en même temps que la technique est toujours plus informée, plus formalisée par la science. Rappelons que Galilée, "inventeur" de la science moderne, reconnaît avoir trouvé l'inspiration de ses théories dans l'observation des ouvriers de l'arsenal de Venise : les progrès de la science doivent ainsi beaucoup à la technique et la notion de technoscience prouve en quelque sorte que l'on commence à enregistrer un retour sur investissement, que la science rend maintenant beaucoup à la technique (au point qu'elle risque d'ailleurs de se "techniciser" à l'excès et de se limiter par conséquent à un savoir-faire au lieu de demeurer un savoir). Mais ce retour sur investissement vaut surtout pour les disciplines "anciennes", celles qui concernent les techniques industrielles : pour les nouvelles, comme précisément la gestion on en est encore semble-t-il au stade où c'est la science qui profite de la technique, surtout lorsque la technique est de type quantitatif car la formalisation théorique et la validation expérimentale s'en trouvent plus aisées. Le cas est patent dans le domaine comptable ; à tel point qu'une assimilation entre gestion et comptabilité est souvent faite, non seulement dans les représentations sociales comme le montrent certaines enquêtes mais même dans certains intitulés officiels (spécialité "comptabilité et gestion" pour le bac STT et pour le BTS).

La notion de technoscience est d'apparition récente mais on en trouve en fait les premières traces dans les textes de Bacon et de Descartes qui ont compris l'alliance nouvelle entre la science et la technique, alliance mise au service du bien-être matériel de l'homme, parce que savoir c'est pouvoir. Dans la mesure où elle n'est pas seulement spéculative en tant que science mais également utile à l'amélioration de la vie humaine en tant que technique, toute technoscience est une discipline morale et politique. Dire que la gestion est une technoscience, c'est aller plus loin que de la qualifier de science appliquée comme on l'a fait précédemment : cela signifie en effet que la gestion est une science qui se met au service d'un projet technique précis qui a lui-même une portée morale et politique puisqu'il se trouve encadré par une éthique de la sollicitude : on peut penser qu'il s'agit d'améliorer le sort de l'homme et de participer ainsi à l'émancipation du genre humain. Plus prosaïquement, il s'agit, pour les organisations marchandes, de produire efficacement

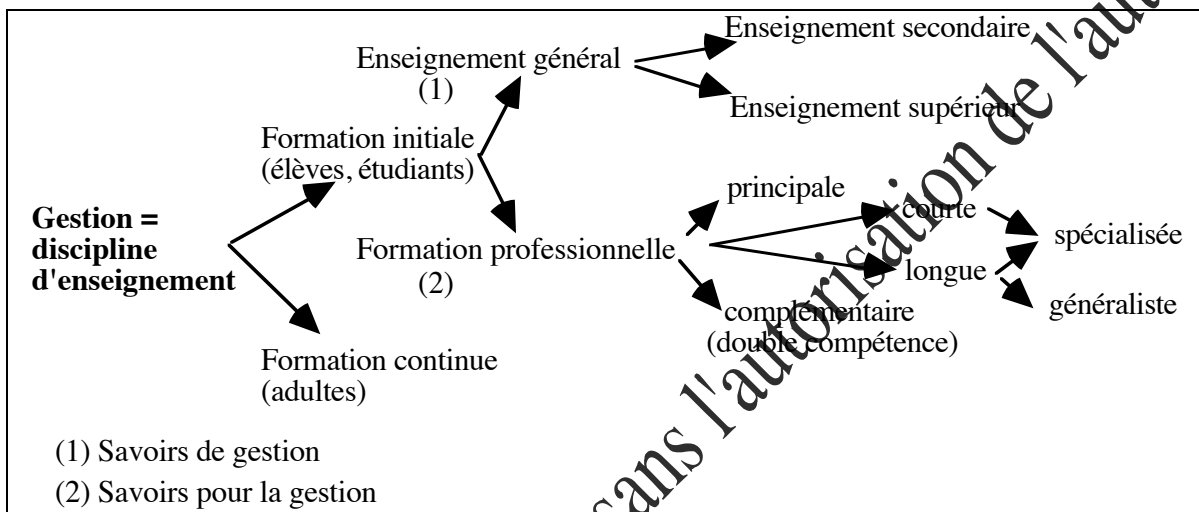
des biens et services à destination du marché dans l'objectif d'en retirer le bénéfice maximum : l'augmentation de la richesse des actionnaires est bien la mission confiée au "gouvernement d'entreprise".

*Interdiction de reproduire sans l'autorisation de l'auteur*



**III- LA GESTION,  
UNE DISCIPLINE A CARACTERISER  
COMME SAVOIR ENSEIGNABLE.**

*1- La gestion, une discipline d'enseignement*



Le schéma reprend l'opposition traditionnelle entre enseignement général et formation professionnelle : ces expressions méritent d'être explicitées.

**A- La distinction entre enseignement et formation :**

1) *Enseigner*, du latin *insignire*, signifie "signaler, distinguer", autrement dit marquer d'un signe, celui d'une culture, pour distinguer l'homme cultivé de celui qui ne l'est pas. Indiquons qu'en latin celui qui enseigne est le *praeceptor*, de *praecipere* : "donner des conseils, des leçons, des préceptes". Nous trouvons là le premier sens d'enseignement : le précepte de principe- qui guide dans la façon d'être et d'agir ; la leçon que l'on tire d'une expérience ou que donne un maître.

2) *Former*, du latin *formare*, "donner une forme, conformer, façonner", est d'emploi relativement récent dans le sens d'éducation intellectuelle, physique ou morale. Il s'agit d'ailleurs d'un mot d'une utilisation extrêmement générale et diverse : formation d'un mélange, formation d'une société anonyme, formation des cristaux, formation nuageuse, formation aérienne, ... L'habitude est donc d'en préciser le sens en en limitant l'usage à un domaine particulier, notamment pour évoquer l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques du domaine considéré. On parle ainsi aussi bien de formation littéraire que de formation professionnelle en comptabilité.

**B- La distinction importante entre général et professionnel :**

1) Le terme "général" dans l'expression "enseignement général" a plusieurs sens qui découlent d'ailleurs les uns des autres :

- Par opposition à "particulier", il concerne tous les éléments d'un ensemble déterminé, ici l'ensemble des "formés" ; en ce sens, l'enseignement général regroupe les différentes disciplines participant à la formation commune des hommes et des citoyens.

Précisons que le mot "discipline" comporte d'ailleurs lui-même deux sens, qu'il convient selon nous de lier : celui de branche de la connaissance et de contenu d'enseignement (avec "matière" pour synonyme) et celui de règle de conduite : par conséquent, toute discipline est à la fois un contenu de savoir et une règle de conduite pour la pensée ; autrement dit, toute matière d'enseignement exige une certaine discipline de l'esprit ; contenu de pensée et discipline de pensée sont liés.

- Il correspond aux éléments de formation fondamentale, "basique"

- Il est à la base de la "culture".

La culture se définit comme étant l'ensemble des connaissances acquises -et requises- pour, dans un contexte spatio-temporel donné, se situer dans le monde et développer le sens critique, le goût et le jugement.

"Je ne dis pas qu'un homme est cultivé lorsqu'il connaît Racine ou Phéacrite, mais lorsqu'il dispose du savoir et des méthodes qui lui permettent de comprendre sa situation dans le monde" (J.-P. Sartre).

Précisons à ce propos que l'on parle d'érudition quand on pense à quelqu'un de très cultivé. Le mot "érudition" vient du latin erudere, (de ex, indiquant l'action de sortir de, et de rudis, inculte, ignorant) et qui signifie enseigner, instruire, former.

- Par opposition à "spécialisé", il correspond à des enseignements non professionnalisés : il ne prépare donc pas directement ni précisément à un métier.

2) Le qualificatif "professionnel" a quant à lui deux acceptions :

- Qui est tel par profession ; de profession.

Exemple : sportif professionnel

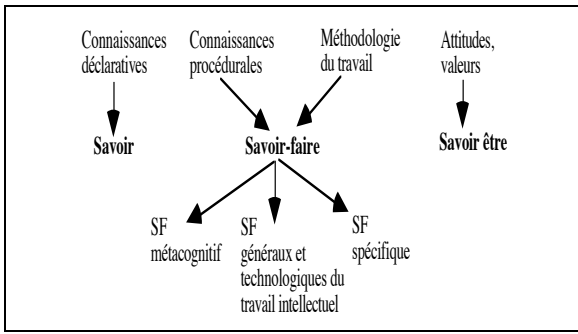
- Relatif à une profession, à un métier.

Exemples : activité professionnelle, formation professionnelle.

Ces définitions privilégient la notion de profession entendue comme toute occupation dont on tire ses moyens de subsistance. Cela correspond à un usage de cette notion qui s'est développé à partir du 15<sup>ème</sup> siècle en s'éloignant assez nettement de l'origine étymologique. En effet, profession vient du latin profiteri (pro et fateri) : "déclarer en public", sens que l'on retrouve non seulement dans "profession de foi" mais aussi dans "professeur"...

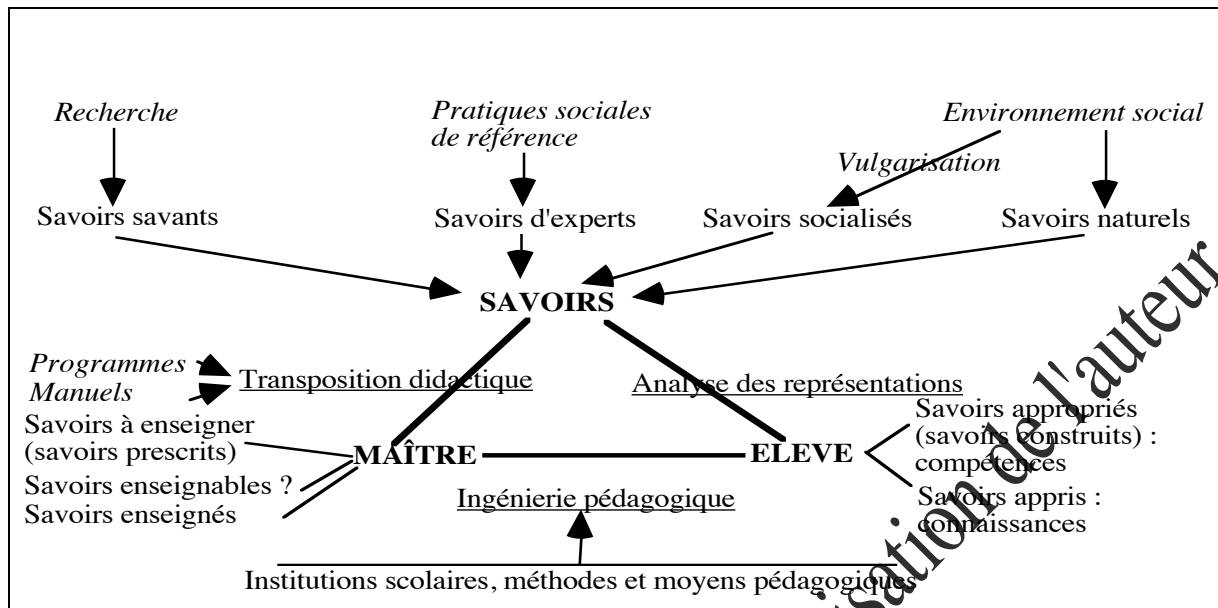
Ainsi sont dites professionnelles les filières qui préparent directement à un métier. Leurs contenus de formation sont définis en priorité par référence aux besoins qu'expriment les différentes professions et métiers considérés.

## 2- La typologie traditionnelle des savoirs.



*Interdiction de reproduire sans l'autorisation de l'auteur*

### 3- Les savoirs et le triangle didactico-pédagogique en gestion.



### 4- Les questions posées par l'enseignement de la gestion :

- **Pour quoi ?** La gestion doit-elle être seulement de la formation professionnelle ? En quoi constitue-t-elle aussi une discipline d'enseignement général ?

Le rattachement historique de nos enseignements à l'enseignement technique explique que traditionnellement la gestion ait été considérée uniquement comme matière de formation professionnelle, d'où le rôle des Commissions professionnelles consultatives (CPC, créées en 1948) dans la définition des référentiels et des examens professionnels.

Mais le fait que depuis maintenant plusieurs années les sciences de gestion se sont académiquement "autonomisées" et universitairement développées et que la pratique des gestionnaires en appelle de plus en plus à la théorie, donne aussi à la gestion le statut de discipline d'enseignement général, ce qui justifie la création d'un Groupe technique disciplinaire (GTD) d'économie-gestion pour concevoir les programmes de nos disciplines dans les voies du second degré qui ne préparent pas directement à l'insertion professionnelle.

- **Quoi ?** Quel contenu d'enseignement à la gestion ? Avec le développement des NTIC, les métiers d'exécution sont profondément transformés et une formation purement technicienne ne peut suffire. N'est plus adaptée non plus une formation à la gestion qui ne s'appuie pas assez sur ses substrats juridiques et économiques.

- **Pour qui ?** L'enseignement secondaire de la gestion est-il fait pour les seuls élèves en difficulté ?

- **Par qui ?** L'enseignement de la gestion peut-il être réalisé par des professeurs n'ayant pas de réels contacts avec le monde des organisations ? Certes, le professeur est un professionnel des processus d'apprentissage, mais, dans l'enseignement technique, il faut qu'il ait aussi à la fois un vécu de la vie organisationnelle et une connaissance toujours actualisée non seulement des recherches théoriques correspondantes mais également des pratiques sociales de référence et des savoirs d'action qui leur sont attachés.

- **Quand ?** Quand l'enseignement est uniquement centré sur l'apprentissage élémentaire des techniques de gestion (situation de moins en moins pertinente étant donné l'évolution des besoins de qualification), les prérequis peuvent être réduits et on peut se contenter à titre d'illustration et d'entraînement de prévoir des applications plus ou moins réelles de ces techniques. Mais quand l'enseignement devient un véritable enseignement de gestion (sciences et techniques), il semble nécessaire de posséder deux types de prérequis :

- une bonne connaissance des matières fondamentales citées plus haut dont se nourrissent les sciences et techniques de gestion, en particulier l'économie, le droit, la sociologie.
- une réelle expérience de la vie des organisations et des entreprises.

- **Comment ?** L'efficacité incontestable des méthodes actives ne doit pas faire oublier deux autres vérités : d'abord, ces méthodes peuvent avoir des effets pervers ou des dérives qu'il faut savoir écarter, ensuite, les méthodes actives ne sont pas à assimiler aux méthodes inductives dont les études épistémologiques ont montré les limites : en gestion, comme en droit et en économie, le *débat argumenté* peut être une méthode particulièrement bien adaptée.

Interdiction de reproduire sans l'autorisation de l'auteur