

## **Une tentative de revisiter la démarche scientifique en Sciences de Gestion**

### **An attempt to revisit the scientific approach in Management Sciences**

**Hmad OUADDI**

Enseignant-chercheur à l'Université Ibn Zohr, Agadir

[ouaddi\\_ahmed@yahoo.fr](mailto:ouaddi_ahmed@yahoo.fr)

**Aniss BOUMEDIENE**

Enseignant-chercheur à ISIAM Business School – Universiapolis Agadir

[a14919s@yahoo.com](mailto:a14919s@yahoo.com)

**Jacques ORSONI**

Professeur émérite en sciences de gestion à l'Université de Corse France,

[jacques.orsoni@wanadoo.fr](mailto:jacques.orsoni@wanadoo.fr)

**Date de soumission** : 08/01/2020

**Date d'acceptation** : 06/03/2020

**Pour citer cet article** :

OUADDI H. & al (2020) « Une tentative de revisiter la démarche scientifique en Sciences de Gestion », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 458 - 468

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732780>

## RESUME

La Gestion en tant que science ne cesse de susciter maints débats dans le milieu managérial et parmi les philosophes. Première interrogation : est-ce que la gestion est une science ? La réponse est ambiguë car une science doit nécessairement adopter la démarche scientifique. Pour les "sciences" de gestion on parle souvent d'induction, d'abduction de démarches hypothético - déductives. Or pareilles procédures sont-elles vraiment créatrices de savoir en Gestion ? La réponse est encore une fois ambiguë. De fait, le processus de création du savoir implique qu'une hypothèse peut se transformer en théorie ; la théorie ensuite peut se transformer en loi. La loi est une relation, constante, dans le temps, entre des phénomènes, et cette loi peut être utilisée pour des prévisions. Le problème des sciences de gestion provient de ce que l'objet d'étude est l'homme agissant dans une organisation mises en place par les hommes. Or peut-on, dans ce contexte, avoir une constance du comportement humain dans le temps ? Peut-on se baser sur les pratiques courantes pour estimer les interactions futures ? L'article essaye de faire le point sur ces questions pour éclairer les débats.

**Mots clés :** Démarche Scientifique ; Sciences ; Gestion ; Induction ; Abduction ; Hypothético – déduction ; Hypothèse ; Théorie ; Loi.

## ABSTRACT

Management as Science has (and continues to do) sparked a number of debates in academic and philosophical circles. First question: is management a science? The answer can be mixed because a science must a priori adopt the scientific approach. For management " Science " we speak of Induction, Abduction and hypothetico – deductive reasoning. Are these approaches really reliable sources of knowledge creation in Management? The answer is again mixed. For the process of creation of knowledge is that a hypothesis can be transformed into theory; the theory can then become law. The law is a relation, constant in time, between phenomena, and this law can be used for predictions. The problem of management " Science " is that the object of study is Human being (or Organizations and practices put in place by Human beings). Can we have a constancy of behavior over time? Can current practices be used to estimate future interactions? The article tries to put these debates back on the agenda and perhaps come out with more definite conclusions.

**Key words:** Scientific Approach; Sciences; Management; Induction; Abduction; Hypothetico - deductive; Hypothesis; Theory; Law.

## Introduction

La Gestion, depuis son apparition, peine à se faire une place dans la sphère des sciences. Depuis l'adoption d'une démarche formelle de découverte du savoir-la plupart du temps empruntée à d'autres sciences dites « dures » - la Gestion provoque des débats et des questionnements qui ne sont pas toujours sans fondements.

Ces débats trouvent leur origine dans deux éléments intrinsèquement liés au fondement même de la gestion : la finalité de la recherche et l'objet de l'étude. Trois questionnements majeurs reviennent toujours quand on s'intéresse de près à ce sujet : la gestion est-elle une science ? La démarche scientifique est-elle applicable sans réserve dans la gestion ? Peut-on traiter l'homme, comme objet d'étude, de la même manière que des phénomènes matériels dits constants ?

Plusieurs auteurs ont pris position par rapport à ces problématiques. Cependant, quand on passe en revue les différents arguments présentés, on ne trouve pas de position claire et commune. Dans cet article, nous essayerons de mettre au jour le contenu de ces débats, en vue de clarifier les prises de position des chercheurs.

L'article est organisé comme suit : la première partie traite de la gestion comme science. La deuxième partie s'attache à l'étude de la démarche scientifique et à son application possible à la gestion. Enfin, la dernière partie s'intéresse au rapport entre l'élaboration de lois scientifiques stables par des groupes humains en mouvement.

### 1. La gestion comme science

Si l'on observe l'évolution des sociétés humaines de l'Antiquité à nos jours, on constate une augmentation considérable de la production de biens et des échanges, aussi bien globalement qu'individuellement. Ce développement s'est accompagné d'une croissance de la taille et de la complexité des entreprises qui en sont le moteur. D'où l'émergence progressive de problèmes nouveaux qui ont entraîné l'apparition de méthodes permettant d'apporter des solutions spécifiques. Ainsi, sous la pression de l'évolution de l'économie, s'est développé peu à peu un ensemble de règles de comportement et de procédures, dont l'objet consiste à assurer le fonctionnement aussi efficace que possible des entreprises. Le domaine ainsi couvert est celui de la gestion.

Prétendre traiter de la gestion suppose que l'on ait, au préalable, précisé l'objet du discours. Or la vogue que connaît actuellement le mot « gestion » ou « management » fait qu'il est utilisé dans des acceptions multiples. Evitant le piège qui consisterait à s'enfermer dans le

cadre d'une définition trop contraignante, il paraît opportun d'essayer d'éclairer le débat en s'appuyant sur des éléments prêtant peu à la controverse.

Depuis quelques années déjà, s'est créé un consensus parmi les spécialistes de la discipline pour estimer que la gestion est à la fois la pratique et la science du gouvernement des organisations, et plus particulièrement des entreprises. Mais gérer ou manager, c'est prendre et exécuter des décisions dans de nombreux domaines. Il n'est pas question dans cette communication de faire une distinction entre ces deux termes qui sont très souvent utilisés l'un pour l'autre. Ainsi, on parle à la fois de gestion des ressources humaines et de management des hommes, mais on aura tendance à parler de management stratégique et de gestion financière. Certains auteurs cependant introduisent une légèreté, avancent que la gestion semble plus théorique et le management plus opérationnel. D'autres spécialistes soutiennent le point de vue contraire, aussi bien considérera-t-on que les deux termes soient synonymes.

L'objet de cette communication consiste par conséquent à présenter les multiples facettes de ce qu'il est convenu, aujourd'hui, d'appeler la gestion (terme apparu en français en 1455) ou le management (le mot, dans le sens qu'il a aujourd'hui, d'origine anglo-saxonne, n'est entré dans notre vocabulaire qu'en 1921).

Dans une perspective historique, nous avons remarqué que l'apparition de la gestion sous une forme élémentaire est indissociable du développement des activités de production et d'échange, c'est-à-dire de l'existence de sociétés hiérarchisées, caractérisées sur le plan économique par une spécialisation interne de leurs membres. Des règles étaient nécessaires pour organiser, en vue de la meilleure satisfaction des besoins, l'allocation, la circulation et la conservation des ressources et des produits. La conception et l'application de ces règles ont constitué les premières modalités de la pratique de la gestion. Des textes forts anciens, assyriens, égyptiens et grecs par exemple, attestent de leur existence. Dans son ouvrage *Économique*, le philosophe Xénophon traite, au IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C., des principes de la bonne administration d'une maisonnée et d'un domaine agricole, en insistant, en particulier, sur le rôle que doit tenir l'épouse du maître. Bien qu'ils constituent dans une certaine mesure les prémices de la gestion, ces textes ont la particularité de traiter de systèmes fermés, organisés de manière administrative et peu ouverts sur les échanges marchands avec leur environnement.

La gestion, comme la médecine, est donc, à son origine, une pratique apparue pour répondre à des besoins précis. Pour la médecine, il s'agissait d'essayer de soigner maladies et blessures ;

pour la gestion, d'organiser la production et la conservation des produits, d'abord essentiellement agricoles, afin de satisfaire les besoins de consommation et de réaliser de nouvelles productions. Pareilles finalités consistent, à leurs débuts, en une technique ou un art visant à intervenir dans le déroulement d'un processus naturel et à le modifier dans un sens conforme à l'intérêt de l'homme. On peut donc soutenir que, dans une première étape, le « comment » a précédé le « pourquoi ».

Jusqu'à une époque récente, la gestion était caractérisée par sa dimension empirique. Elle était essentiellement action, et non pas réflexion. Son rôle était d'apporter des réponses concrètes aux problèmes qui se posaient. Les règles et les procédures ainsi élaborées n'étaient pas sujettes à une élaboration théorique, en raison sans doute de leur nature pragmatique, mais aussi de leur grande diversité, résultant de la spécificité des multiples situations rencontrées. Or ce n'est plus le cas, aujourd'hui, car une véritable réflexion existe dans de nombreux domaines de cette discipline.

Ce caractère empirique est illustré par le fait qu'elle est considérée comme une discipline carrefour. La connaissance en gestion serait par conséquent le lieu où convergent, se rencontrent de temps en temps, s'hybrident quelque fois, des savoirs affluant de divers horizons, les sciences sociales bien sûr – économie, sociologie, psychologie, sciences politique, etc. –, mais aussi diverses disciplines ou méthodes, tels que les mathématiques, la statistique, l'économétrie, ou des sciences ou technologies plus récentes, comme l'informatique, les sciences cognitives ou encore des éléments de droit (Martinet et al, 2013).

## **2. La démarche scientifique et son applicabilité à la gestion**

La méthode scientifique désigne l'ensemble des canons guidant ou devant guider le processus de production des connaissances scientifiques, qu'il s'agisse d'observations, d'expériences, de raisonnements, ou de calculs théoriques<sup>1</sup>.

La démarche inductive part d'observations et mène à formuler une hypothèse ou à bâtir un modèle scientifique. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers. La démarche déductive part de l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observations. Le chercheur pose a priori l'hypothèse d'une relation entre différentes variables, et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations. L'observation seule de faits ne conduit pas à une connaissance scientifique, car il faut pouvoir en tirer des hypothèses ou des lois permettant d'interpréter la réalité. Le chercheur peut aussi être conduit à vérifier, à confirmer ou à infirmer, une hypothèse en l'appliquant à un cas

---

<sup>1</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_scientifique](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_scientifique) consulté le : 25 Avril 2019

d'observation. L'abduction essaye de mettre en lien une règle générale et un fait observé par la formulation d'hypothèses.

**La démarche inductive** part d'observations et mène à une hypothèse ou un modèle scientifique. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers.

**La démarche déductive, elle,** part de l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observations. Le chercheur pose a priori l'hypothèse d'une relation entre différentes variables, et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations.

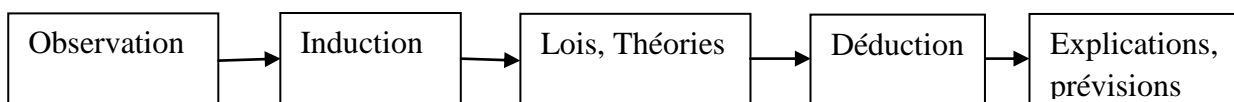
**La démarche abductive** part d'une observation donnée et essaye de donner une explication (une hypothèse) à cette observation se basant sur une théorie ou loi.

**La démarche hypothético-déductive** est une méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées (rétrodiction), permettant d'en déterminer la validité.

Elle est à la base de la démarche expérimentale, théorisée en particulier par Roger Bacon en 1267 dans *De Scientia experimentalis*, une des sept parties de son *Opus magnum*<sup>2</sup>.

### 2.1. La démarche inductive

La question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est la suivante : comment passe-t-on d'un énoncé singulier à des énoncés généraux. Les inductivistes répondent : on passe des énoncés singuliers à un énoncé général par inférence inductive, c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle (Mouchot, 2003, p. 26).<sup>3</sup>



<sup>4</sup>Source : Mouchot, 2003, p. 27

Trois conditions doivent être remplies pour pouvoir généraliser des énoncés :

- Un nombre d'observations suffisamment grand,
- Des observations réalisées dans différentes conditions,
- Aucune observation en contradiction avec les autres observations.

**L'induction toutefois ne manque pas de poser quelques problèmes. Entre autres :**

- La troisième condition (aucune observation en contradiction avec les autres) n'est jamais garantie,

<sup>2</sup>Mesly, O. (2015). *Creating Models in Psychological Research*. États-Unis : Springer Psychology : p. 126

<sup>3</sup>Mouchot, C. (2003), *Méthodologie économique*, Seuil, p.26-27, 14 février 2003.

<sup>4</sup>Mouchot, C. (2003), *op. cit.*

- L'observation d'un même fait peut-être différente selon les sujets,
- L'observation d'un fait présuppose une théorie et c'est cette théorie qui guide l'observation.

Il ne convient pas pour autant de rejeter automatiquement toute démarche inductive

**2.2. La démarche déductive ou la déduction, issue des travaux de René Descartes (1596-1650)<sup>5</sup>.** Elle se fonde sur la raison plutôt que sur les sens et l'expérience. A partir de ses connaissances déjà acquises, le chercheur déduit d'autres affirmations qui en sont la conséquence. La déduction se fonde sur le raisonnement et s'oppose à l'empirisme comme source de savoir.

**2.3. La démarche hypothético-déductive** est celle la plus couramment utilisée par les chercheurs, c'est la démarche classique de la science moderne. Elle se compose des étapes suivantes :

1. Le chercheur pose la question de départ.
2. Il formule des déductions ou des inductions en fonction des connaissances empiriques qu'il possède sur le sujet.
3. Il adopte ou construit une théorie, formule une ou plusieurs hypothèses de recherche (réponse provisoire à la question de recherche).
4. Il procède à des tests empiriques pour vérifier ou infirmer la ou les hypothèses.
5. Si la ou les hypothèses sont vérifiées, la recherche s'arrête là, il lui faut communiquer les résultats.

Si la théorie, la ou les hypothèses sont infirmées par les faits, le chercheur rejette sa théorie et ses hypothèses en tenant compte des nouveaux faits. Dans un cas comme dans l'autre, la recherche recommence (ou se poursuit) : le chercheur procède à de nouvelles déductions et/ou inductions, et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il découvre la vérité, c'est-à-dire la théorie et l'hypothèse qui correspondent aux faits.

#### **2.4. L'abduction :**

Il existe aussi une autre forme de raisonnement qu'on appelle abduction. L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie (David, 1999).

L'abduction (du latin « abductio » : emmener) est un type de raisonnement consistant à inférer des causes probables à un fait observé. Autrement dit, il s'agit d'établir une cause la plus

---

<sup>5</sup>Dépelteau, F. (2010), La démarche d'une recherche en sciences sociales, coll. de boeck, 2010.



vraisemblable à un fait constaté et d'affirmer, à titre d'hypothèse, que le fait en question résulte probablement de cette cause (Wikipédia<sup>6</sup>).

L'induction, la déduction et l'abduction ne sont pas exclusives. Les trois représentent des modes de raisonnement, lesquels, regroupés, constituent la démarche scientifique créatrice de savoir, comme celle présentée dans la partie 1.3 ci-dessus.

La déduction permet donc de générer des conséquences (C), l'induction d'établir des règles générales (A), et l'abduction de construire des hypothèses (B). Il s'agit bien de permutations, la forme logique de référence restant la déduction ABC. La déduction consiste à trouver C à partir de A et B, [l'induction] de proposer A à partir de la connaissance de B et de C, et [l'abduction] de conjecturer B à partir de la connaissance de A et de C. Chacune, à sa manière, joue donc un rôle particulier dans la construction de la connaissance. (David, 1999).

David (1999) va plus loin et propose une boucle entre les trois raisonnements **abduction/déduction/induction**. Il signale au passage que cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique. Il propose le cheminement suivant :

- Une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème.
- Les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction.
- L'induction permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées.
- Si ces règles sont infirmées, alors il faut reformuler - par abduction - de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence.

Mais il ne faut pas oublier que ces exercices de logique sont effectués par des hommes sur des réalités humaines.

### 3. L'homme comme objet d'étude :

Le but des méthodes scientifiques citées ci-dessus est de généraliser, formaliser. Que l'on procède par induction, ou que l'on formule des hypothèses, qu'on les confronte à la réalité, le but est le même : identifier un mécanisme, une causalité qu'on peut appliquer partout et tout le temps. C'est ce qu'on appelle une loi.

---

<sup>6</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Abduction\\_\(logique\)#Explication\\_du\\_proc%C3%A9d%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Abduction_(logique)#Explication_du_proc%C3%A9d%C3%A9) consulté le : 03/04/2019.



Le point sur lequel il faut insister, c'est que les méthodes utilisées ne sont pas exclusives mais plutôt complémentaires. La méthode inductive, après observation, permet de poser des hypothèses par abduction. Ces hypothèses seront alors testées par la méthode hypothético-déductive. Si, après plusieurs tests, les hypothèses sont confirmées, celles-ci se transforment en théorie. Cette théorie est alors corroborée ou rejetée. Si après plusieurs autres tests la théorie n'a jamais été infirmée, cette théorie peut alors se transformer en loi.

Mais justement qu'est-ce qu'une Loi en Sciences ?

Pour simplifier, on peut retenir la définition suivante :

**'C'est la formalisation d'une régularité constatée dans le déroulement des phénomènes qui permet de prévoir ceux-ci'<sup>7</sup>.**

Il résulte de cette définition que la loi est composée de deux concepts, un au présent et un autre au futur.

Le premier concept est l'identification d'un lien de causalité<sup>8</sup> entre deux ou plusieurs phénomènes. La condition sine qua non, pour donner le nom de loi à cette relation, est la régularité. Régularité veut dire que même si le sujet change, le phénomène ou la réaction restent les mêmes.

Deuxième concept, dans la définition de la loi scientifique, c'est la notion de prévision. Cela veut dire que si dans le futur tous les éléments constitutifs du lien de causalité se retrouvent, on aura le même résultat.

### **Loi scientifique et le phénomène humain**

Les sciences de gestion s'intéressent à l'action collective de production d'arte-facts, tangibles ou intangibles, une action commune, coordonnée qui pour transformer des choses passe obligatoirement par l'établissement et le développement de relations entre des hommes (Martinet et al, 2013). L'action à laquelle s'intéressent les sciences de gestion est évidemment une action humaine et non pas celle de forces anonymes [...] Car l'action dont il s'agit est sociale, met en jeu la collaboration ou la concurrence de l'Autre pour effectuer une certaine transformation des choses et obtenir des produits, des services évaluables et échangeables selon des modalités diverses (Martinet et al, 2013). De ce fait, l'Homme (comme objet d'étude) est au centre du processus de création du savoir, de pratiques.

La spécificité des sciences de gestion est de devoir penser ensemble, de façon non séparable l'étude des facteurs technico-économiques et l'étude des acteurs, de leurs relations psycho-

---

<sup>7</sup> <https://dicophilo.fr/definition/loi/> (consultée le 20/03/19)

<sup>8</sup> Et non pas corrélation selon la règle bien connue : Correlation does not imply causation.

socio-politiques, des processus dans lesquels ils se meuvent mais qui participent inexorablement à l'obtention des produits visés (Martinet, 1984). Cette particularité des sciences de gestion la dissocie de l'économie, car cette dernière s'intéresse plus à l'administration de facteurs.

Appliquer les deux composantes de ce qu'est une loi, en science, à l'étude des sociétés humaines pose des problèmes à plusieurs niveaux :

Pour ce qui est du concept de régularité constatée dans le déroulement des phénomènes, peut-on parler de régularité dans le comportement des hommes et des organisations humaines ? La réponse est partagée. L'argument ici est que le cerveau humain est considéré comme une boîte noire ; c'est-à-dire qu'il nous est impossible de connaître ce qui s'y trouve à l'intérieur ou de prédire de manière significative la réaction.

Von Mises (1985) en voulant montrer la différence entre lois naturelles et comportement humain donne l'exemple suivant :

« Dans des conditions identiques, les pierres réagissent toujours de la même manière aux mêmes stimuli. Nous pouvons apprendre quelque chose sur ces schémas de réaction habituels, et nous pouvons utiliser ces connaissances pour orienter nos actions vers des objectifs définis. Notre classification des objets naturels et l'attribution de noms à ces classes est le résultat de cette connaissance. Une pierre est une chose qui réagit de manière définie. Les hommes réagissent différemment aux mêmes stimuli et le même homme, à différents instants, peut réagir différemment de son comportement précédent ou ultérieur. »

D'autres approches mettent en avant l'existence de lois et régularités dans les sociétés humaines. En histoire par exemple chaque fois que le même processus se répète dans l'apparition et la disparition des civilisations<sup>9</sup>.

Pour ce qui est du concept de prévision, se baser sur les comportements présents pour prévoir les interactions futures est sans fondement, comme expliqué ci-dessus par Von Mises (1985). Pour ironiser, cela reviendrait à conduire une voiture en regardant le rétroviseur<sup>10</sup>.

En clair,

- la gestion est une science appliquée, une technè en grec, qui ne peut se confondre avec les sciences dures parce que l'homme est au centre de ses analyses,
- la gestion, comme la médecine ou la navigation, est une technè qui vise à améliorer le fonctionnement des organisations.

<sup>9</sup> Consulter à ce propos, par exemple, le livre *The Law of Civilization and Decay* écrit par Brooks Adams.

<sup>10</sup> Propos tenu par G. Bramoullé (2004) à l'introduction de son cours à l'Université Aix-Marseille III.

## Conclusion

Essayer de considérer la gestion comme un pan de la science est un but qui est loin d'être atteint. La démarche scientifique empruntée aux sciences dures n'a pas vraiment sa place dans la gestion ; surtout si l'on utilise les méthodes quantitatives pour valider les hypothèses. Ces méthodes reposent elles-mêmes sur des hypothèses (loi normale, par exemple) qui ne sont pas toujours vérifiées. De plus, il n'y a pas de régularité dans les théories managériales. Voilà pourquoi certains praticiens vont jusqu'à préconiser la fermeture des businessschools qu'ils jugent malades de la Science, par excès.

## Bibliographie

David, A. (1999), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai 1999, 23.

Dépelteau, F. (2010), *La démarche d'une recherche en sciences sociales*, coll. de boeck, 2010.

Martinet A.-C., *Management Stratégique, Organisation et Politique*, Paris, Mc Graw Hill., 1984.

Martinet, A.C., Pesqueux, Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert, pp.279, fnege.

Mesly, O. (2015), *Creating Models in Psychological Research*. États-Unis : Springer Psychology : p. 126

Mises, Ludwig von. (1985), *Theory and History: An Interpretation of Social and Economic Evolution*. Auburn University, Alabama.: The Ludwig von Mises Institute.

Mouchot, C. (2003), *Méthodologie économique*, Seuil, p.26-27, 14 février.