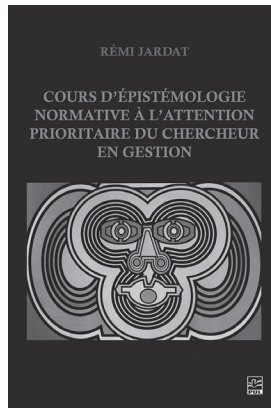




Cours d'épistémologie normative à l'attention prioritaire du chercheur en gestion

de Rémi Jardat

Presses de l'université Laval, coll. « Sciences de l'administration », 2024, 278 p.



par Yoann Bazin¹

Depuis la coordination par Alain Charles Martinet en 2000 du fameux « petit livre rouge »² *Épistémologie et Sciences de gestion*³, l'épistémologie est un sujet

récurrent, voire une obsession, de notre discipline. En effet, sont ensuite venus le fondationaliste *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* d'Albert David,

1. Université Paris-Nanterre.

2. Nous reprenons ici l'expression utilisée par l'intéressé lors d'un atelier organisé par la SPSG.

3. Martinet A. C. (2000). *Épistémologie et Sciences de gestion*, Economica.

Armand Hatchuel et Romain Laufer en 2001, puis le plus ardu *Épistémologie des sciences de gestion*, récidive d'Alain Charles Martinet avec Yvon Pesqueux en 2013. En plus de ces trois ouvrages, quantité de livres et de chapitres porte sur ce sujet, certains défendant une approche en particulier, d'autres proposant des synthèses. Il semble que les sciences de gestion n'arrivent pas à ne pas parler d'épistémologie. Mais que disent-elles ?

Il ressort de ces lectures un sentiment de diversité, de foisonnement, et parfois de confusion, voire d'anxiété. Certains auteurs décrivent, discutent, philosophent sur les multiples perspectives et écoles, sans jamais conclure clairement sur ce qu'est exactement la science et ce que doivent faire – ou ne pas faire – les scientifiques. D'autres produisent des injonctions à suivre, et moquent souvent la possibilité même d'être d'une autre école. « Comment peut-on être positiviste ? » avions-nous parodié avec Erwan Lamy lors de notre rencontre en 2008 en sortant d'un atelier sur l'épistémologie qui n'avait fait qu'encenser un constructivisme qu'Auguste Comte aurait eu du mal à reconnaître.

Ce paysage nous avait alors encouragés à fonder la SPSG (Société de philosophie des sciences de gestion), puis à coordonner en 2014 un ouvrage sur *Le prêt-à-penser*

en épistémologie des sciences de gestion. Nous y affirmions que :

« Parler de “prêt-à-penser” » épistémologique, ce n'est pas établir un diagnostic objectif et universel, c'est porter un jugement, et un jugement dépréciatif. Ce n'est pas simplement dire qu'il y a de l'impensé dans nos manières de réfléchir sur les sciences de gestion (il y en a toujours, et c'est normal), c'est y repérer pour la dénoncer ce que l'on juge être une réflexion stéréotypée venant illégitimement se substituer à une pensée véritable, et y faisant donc obstacle (...) Et dénoncer l'abandon illégitime de la réflexivité impose d'être soi-même réflexif. »⁴

Soyons réflexifs alors : si la SPSG s'est bien attelée à cette tâche ambitieuse de critique, nous avons parfois eu du mal à converger autour de positions communes. Cela étant, certains contributeurs ont su faire des propositions ambitieuses et structurantes, par exemple le modèle CDEPM de Magne (2014)⁵ ou le PFDE de Lamy (2025)⁶.

Le *Cours d'épistémologie normative à l'attention prioritaire du chercheur en gestion* de Rémi Jardat⁷ s'inscrit parfaitement dans cette perspective. Son auteur, bien que toujours ancré dans des thématiques de gestion (contrat psychologique, gouvernance, pratiques organisationnelles), a puisé tout au long de son œuvre dans la philosophie

4. Société de philosophie des sciences de gestion (2014). *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion*, L'Harmattan, p. 11.

5. CDEPM pour « Comprendre, décrire, expliquer, prédire et maîtriser », dans le chapitre « Considérations inactuelles et intempêtes : la naissance de la tragi-comédie positiviste et constructiviste » de L. Magne dans SPSG (2014).

6. PFDE pour « Principe fondamental de la dynamique épistémique », dans le mémoire d'HDR de E. Lamy « Reconstruire ce qui a été déconstruit », soutenu en 2025.

7. Professeur en sciences de gestion à l'université d'Évry.

(de Jean-Jacques Rousseau⁸ et Michel Foucault⁹, à Gilbert Simondon¹⁰).

Ça n'est pas tant que l'ouvrage soit parfait, j'y reviendrai, ni qu'il soit parfaitement aligné avec mes positions et arguments. Ce sentiment vient plutôt, dans mon cas, d'une conviction que je peux dorénavant organiser mes cours d'épistémologie des sciences de gestion presque uniquement autour de l'ouvrage de Rémi Jardat. Il ouvre suffisamment chaque sujet, chaque thématique, pour que mes étudiants puissent aller lire les sources originelles et s'aider du livre pour les clarifier. Ensuite, nous pourrions broder autour, converger ou diverger selon les chapitres, les arguments et les conclusions proposés par Rémi Jardat. Mais la base est là.

L'ouvrage a des qualités indéniables qui n'ont rien à voir avec mes opinions personnelles – je m'appête à les présenter. Le sentiment de clôture est en revanche subjectif, mais je pense sincèrement qu'il sera également ressenti par nombre de lecteurs.

1. Le « cours d'épistémologie » de Rémi Jardat

Positionnant l'épistémologie comme « une enquête *sur* l'enquête » (p. 247), l'auteur structure d'emblée son ouvrage autour de plusieurs pièges à éviter pour pouvoir faire d'elle « une ressource pour le chercheur, et non un carcan » (p. 4). L'introduction les énonce : le piège doctrinal, le piège mécaniste, le piège logico-théorique et le piège

de l'angoisse et de la quête de certitude. Pour autant, chaque piège ne débouchera pas sur une série de solutions ou réponses closes, et c'est là la très grande qualité de l'ouvrage.

Au fil des chapitres, la plupart des notions classiques sont examinées en détail (le paradigme, la réfutabilité, ou encore la causalité), ainsi que leurs auteurs et détracteurs, le tout au travers des controverses et débats sous-jacents. La philosophie des sciences est alors abondamment mobilisée, l'auteur expliquant dès l'introduction la nécessité de ce travail parfois difficile :

« Le prix à payer pour s'équiper contre les "terrorismes" intellectuels est la confrontation aux thèses les plus fondamentales que l'adversaire a l'habitude d'utiliser à l'emporte-pièce. Il faut déborder celui qui mésuse de l'argument d'autorité en se donnant les moyens d'être plus fin, d'aller plus loin dans la compréhension des sources (...) d'oser aborder des auteurs aux propos denses, parfois énigmatiques » (p. 6)

Assumant sa posture normative, Rémi Jardat propose également d'aller au-delà des tensions et oppositions classiques, sans pour autant assigner d'école ou de positionnement aux lecteurs, en mobilisant des références et propositions souvent absentes des habituels chapitres et ouvrages consacrés à l'épistémologie des sciences de gestion.

Le premier chapitre, à partir d'une question apparemment scolaire – qu'est-ce que l'épistémologie ? –, se confronte d'emblée au premier écueil : *le piège doctrinal*.

8. Jardat R. (2012). "Denise versus Jean-Jacques: Homonymies, homologues and tectonic faults between psychological contract and social contract", *Society and Business Review*, vol. 7, n° 1, p. 34-49.

9. Jardat R. (2005). *Stratifier/Modéliser. Une archéologie française du management stratégique 1959-1976. Étude par la méthode archéologique de Michel Foucault*, Doctoral dissertation, CNAM, Paris.

10. Jardat R. (2017). "Strategy matrixes as technical objects using the Simondonian concepts of 'concretization', milieu, and 'transindividuality'", *Culture and Organization*, vol. 23, n° 1, p. 44-66.

L'auteur y examine tour à tour le développement des sciences modernes (la mathématisation aux 16^e et 17^e siècles, l'apport de Comte dans la fondation des sciences humaines et sociales, la naturalisation des phénomènes sociaux au 19^e siècle, la révolution darwinienne) et les différentes controverses épistémologiques liées aux grandes écoles (l'empirisme logique, le pragmatisme, le réfutationnisme, l'épistémologie génétique, l'herméneutique, l'archéologie foucauldienne).

Le propos, à la fois détaillé et critique (les écoles et théories sont présentées *via* des controverses, évitant ainsi le piège de la succession d'exposés), peut également être vu comme une argumentation cherchant à expliquer « la vulnérabilité épistémologique des sciences de gestion » (p. 10). Loin d'une injonction au choix d'un positionnement, le chapitre conclut sur la proposition de « voies de sortie » du piège doctrinal : adhérer à un paradigme n'est pas nécessaire, pas plus que de se positionner par rapport au positivisme, à l'universalisme ou au relativisme. Pour l'auteur, ces pièges doctrinaux « encomrent encore le chemin des chercheurs » (p. 78) justement parce qu'ils leur font courir le risque, inhérent à toute doctrine, d'un défaut de réflexivité critique et de créativité intellectuelle.

Le deuxième chapitre aborde les questions de causalité, d'explication et de compréhension, mais s'attaque surtout au *piège mécaniste*. Reprenant un vocabulaire empreint de logique mathématique – aspect sur lequel je reviendrai –, Rémi Jardat revendique une causalité complexe qui l'amène à deux reformulations importantes :

– « Une condition suffisante complexe est la conjonction de phénomènes p et q qui

sont suffisants pour que r advienne, sans que p ni q seul soient suffisants. » (p. 95).

– « Une condition nécessaire complexe est la *disjonction* de q et r telle que si p advient, cela n'est possible que parce que soit q , soit r n'est advenu. » (p. 96).

Cette complexification de la causalité peut sembler évidente ou simplement logique, mais elle amène l'auteur à interroger certaines de nos pratiques académiques en sciences de gestion, dans la recherche comme dans l'enseignement. Par exemple, « (...) en matière de management stratégique, chaque bonne manœuvre stratégique enregistrée au catalogue des bonnes stratégies types doit, pour avoir été identifiée, apparaître comme le résultat d'une enquête au cours de laquelle, sur plusieurs années, des êtres humains vont combiner leurs actions dans des environnements changeants et éventuellement obtenir quelque chose qui ressemble aux résultats escomptés. La manœuvre adoptée s'inscrit dans une histoire de l'entreprise et de son environnement, où de multiples événements, subis ou provoqués, semblent se conjuguer et déclencher ainsi d'autres événements conséquents. Dénouer l'écheveau des effets et des causes peut difficilement se faire de façon crédible sans prendre en compte une dimension historique dans leur enchaînement comme dans leur comparaison à des scénarios contre factuels. C'est pourquoi nous devons encore monter en complexité » (p. 97-98).

Un passage, nécessaire mais dense, par le formalisme symbolique d'Hendrick von Wright (la richesse des illustrations graphiques de l'ouvrage est notable !) permet à l'auteur de montrer certaines apories (le finalisme abusif ou le complotisme par exemple) et de dévoiler certaines équi-

voques (l'ambiguïté causale des approches systémiques par exemple). À l'aide des travaux de Raymond Boudon sur le déterminisme méthodologique, Rémi Jardat appelle ensuite à desserrer le couplage souvent rigide dans notre discipline entre positionnement épistémologique et choix méthodologiques. En effet, les caricatures habituelles de notre champ donnent souvent l'impression qu'il serait interdit de faire des statistiques en étant constructiviste – ou des entretiens semi-directifs en étant positiviste.

L'auteur propose plutôt de desserrer ce couplage entre l'ontologie des objets d'étude et les stratégies d'enquête pour pouvoir « enrichir les schémas explicatifs » (p. 129). Il conclut alors ce chapitre sur un « principe général d'incomplétude explicative » puisqu'« aucune recherche ne peut prétendre épuiser les possibilités d'explications valables d'un phénomène humain » (p. 135). Le piège mécaniste peut alors être évité.

Le chapitre 3 aborde les notions de réalité et de langage pour mieux déjouer le *piège logo-théorique*. Examinant les différentes thèses et controverses sur « le tressage réalité/représentation/action », Rémi Jardat présente les différences de perspective entre réalisme et idéalisme, à la fois par leurs propositions, leurs débats et leurs limites respectives. L'angle linguistique est ensuite abordé, permettant d'enrichir les questions précédentes sur la représentation et les jeux de langage, et d'y articuler la notion de performativité puis les apports du pragmatisme.

Comme dans les chapitres précédents, le propos ne s'en tient pas à un exposé des pensées et thèses existantes, mais se positionne clairement dans ces débats en

proposant des arbitrages – qui ne sont jamais des injonctions à choisir un camp. Rémi Jardat défend ainsi la « non-séparabilité entre représentation et action », les présentant sur deux plans qui sont « distincts, mais en continuité l'un avec l'autre (...) comme deux volets unis par une charnière » (p. 180-181). Les apports de la linguistique et du pragmatisme lui permettent alors d'examiner plusieurs cas passionnants d'autoréalisation de théories scientifiques.

La proposition de l'auteur pour échapper au piège logo-théorique est de revenir à la pratique et la matérialité de l'activité scientifique en acceptant « la primauté du vague » (p. 191) et « le principe d'incomplétude explicative » (p. 193) et en étant particulièrement vigilants quant aux effets d'autoréalisation des énoncés scientifiques. Le quatrième et dernier chapitre sur la notion de vérité aborde enfin *le piège de l'angoisse et de la quête de certitude*. Là où les chapitres précédents mobilisaient des références peu fréquentes en épistémologie des sciences de gestion, mais en général pour des raisons logiques de rigueur et d'extensivité de la réflexion, celui-ci fait montre d'une grande originalité en s'intéressant notamment à la question du contre-transfert de l'enquêteur.

En envisageant la recherche comme une forme d'enquête pragmatiste visant la vérité mais en renouvellement constant, Rémi Jardat aborde de manière renouvelée la question des inférences (déduction, induction, abduction) et de leurs logiques de progression (ou d'errements !), ainsi que celle de la distinction entre faits et valeurs. Plus intéressant encore, il examine des phénomènes rarement évoqués, comme les effets de l'inconscient du chercheur sur son enquête, du contre-transfert et de l'angoisse

de l'enquêteur. La mobilisation des travaux de Georges Devereux permet à l'auteur d'articuler de manière riche ces notions aux questions et influences de la culture.

Comment sortir de l'angoisse et de la quête de certitude ? En assumant les limites et l'opacité de toute recherche :

« Le chercheur progresse par abductions, déductions, inductions... ramifiées, emboîtées et reliées aux inférences multiples des autres chercheurs, des sujets de sa recherche et des lecteurs de sa recherche (...) Le chercheur doit donc assumer d'être nécessairement engagé dans l'enquête. » (p. 245).

L'auteur n'appelle pas pour autant à abandonner toute ambition et toute méthode, mais il appelle par contre à assumer nos propres limites tout en suivant deux impératifs : la réflexivité critique, pour tendre vers plus d'objectivité même si celle-ci reste un horizon inatteignable, et la triangulation entre des recherches multiples et diverses qui, peu à peu, corrigent les biais des unes et des autres.

2. Un appel didactique au travail épistémologique

L'ouvrage est riche, dense et stimulant. Sur-tout, on sent qu'il est le produit d'années d'enseignement de l'épistémologie de la recherche. Rémi Jardat fait preuve de didactique dans tout son propos, tant dans l'écriture que dans les illustrations. La maturité de la réflexion, démontrée par sa capacité à proposer une perspective normative sans pour autant pousser à choisir un camp – la classique injonction au « positionnement

épistémologique » –, révèle également une pratique de l'encadrement doctoral qui doit être souple, ouverte aux spécificités de chaque recherche et chercheur, sans pour autant perdre en ambition.

Fondamentalement, l'ouvrage défend la nécessité pour toutes et tous d'*effectuer un travail épistémologique*, plutôt que de chercher à tout prix à adopter (puis revendiquer et éventuellement défendre) un positionnement épistémologique. Dans une conférence invitée, malheureusement non publiée, lors d'une journée doctorale de la SPSG, Alain Charles Martinet affirmait la centralité de ce travail :

« De façon plus générale, ce travail épistémologique peut être recommandé dans le cadre de toute recherche dès lors que l'on ne se satisfait pas d'annoncer une fois pour toutes, en début de thèse, la "position épistémologique" choisie pour ne plus avoir à y revenir ensuite. Ce travail épistémologique peut être assimilé à une volonté de cohérence et de pilotage du processus de recherche de façon à donner, maintenir et évaluer jusqu'à l'achèvement : le sens, les orientations, la cohérence et la synergie, l'efficacité et l'efficacité de ce processus... questions et critères qui remplissent et dépassent les critères de rigueur et de pertinence traditionnellement brandis dans les débats académiques. » (Martinet, 2014)¹¹

On peut voir à quel point la réflexion de Rémi Jardat renouvelle et prolonge les propositions de A.C. Martinet. Son style d'écriture, toujours didactique, et parfois un peu provocatrice, permet de stimuler les lecteurs. Ceci étant dit, il y a une tension

11. « Posture, non ; mais travail épistémologique, oui sûrement », conférence invitée, Journée doctorale de la SPSG, Semaine du management de la Fnege, Marseille, 21 mai 2014.

dans le style qui pourrait aussi les mettre en difficulté.

D'une page à l'autre, on peut passer de la description d'une statue grecque à un énoncé mathématique, de la présentation de la pensée d'un philosophe aux travaux d'un biologiste. Si c'est certes une preuve de la vaste culture de l'auteur, cela pourra être parfois aussi un obstacle (pas toujours nécessaire) pour les lecteurs ne maîtrisant pas l'ensemble des références.

La rigueur logique du propos donne ainsi lieu à des développements ardues et à des diagrammes difficiles d'accès, régulièrement empruntés aux mathématiques ou aux sciences de la nature. Certes, Rémi Jardat avait annoncé en introduction que cette confrontation à des idées et pensées complexes était « le prix à payer » (p. 6), mais le prix semble parfois un peu élevé.

Finalement, comme déjà dit en introduction, l'ensemble de l'ouvrage fait écho à l'ouverture du premier livre de la SPSSG de 2013 :

« Les sciences de gestion attendent encore d'être questionnées, complexifiées, maltraitées, et les concepts qu'elles mobilisent d'être clarifiés, maîtrisés, organisés pour aller au-delà des idéologies gestionnaires obscurcissant le projet d'une véritable science et des pseudo-rationalisations se

substituant aux pensées authentiques. Cette tâche peut être celle d'une philosophie des sciences de gestion. » (SPSSG, 2013, p. 9).

L'ouvrage de Rémi Jardat œuvre pleinement dans ce sens.

Plutôt que de prétendre avoir tout maîtrisé puis tout justifié, nous devrions surtout reconnaître nos limites, mais en *travaillant* sur celles-ci. Dans une perspective bachelardienne, l'esprit scientifique est en constante formation, sans cesse confronté à des obstacles épistémologiques qui surviennent tout autant de nous-même (nos opinions, nos croyances, nos biais, nos projections) que de l'enquête (choix des méthodes, bricolages quotidiens, rationalisations ex-post) et du monde de la recherche lui-même (ses institutions, ses injonctions, ses règles mais aussi ses dysfonctionnements et dérives).

Réflexivité critique, vigilances quant aux effets d'autoréalisation, acceptation de l'incomplétude explicative... les pistes et recommandations esquissées par l'ouvrage de Rémi Jardat sont autant de manières de structurer et d'affiner un travail épistémique exigeant que les chercheuses et chercheurs doivent effectuer, tant pendant leur recherche doctorale que dans les suivantes – peut-être même plus.