

DE LA SCIENCE DES AFFAIRES AUX SCIENCES DE GESTION : UN SIÈCLE DE TÂTONNEMENTS ?

À la fin du XIX^e siècle, l'idée de rationalité s'installe dans des entreprises dont la taille augmente, poussant ainsi à créer un savoir bénéficiant du statut de science fondée sur le socle épistémologique qui avait servi aux sciences dites exactes. Malheureusement, la faiblesse de la réflexion théorique dans les écoles de commerce et d'ingénieurs de l'époque et le désintérêt de l'université pour la science des affaires laissent le champ libre à la publication de tous les excès. Les sciences de gestion, apparues depuis une trentaine d'années, méritent-elles désormais davantage la qualification de science ? Entre la science des affaires d'antan et les sciences de gestion telles qu'elles se développent aujourd'hui, y a-t-il un simple changement d'étiquette ou bien y a-t-il une véritable solution de continuité ? L'évolution des dix dernières années fait pencher l'auteur en faveur de cette seconde hypothèse.

Par **Marc NIKITIN**, IAE, UNIVERSITÉ D'ORLÉANS

« **L**a caractéristique première de toutes les sciences humaines tient à ce que leur objet est englobé par celui de l'étude historique... Leur caractéristique seconde, c'est qu'elles se constituent le plus souvent en refoulant cette présupposition » (1)

Les sciences de gestion sont nées, sous cette appellation, il y a une trentaine d'années : selon Cheyssel et Pavis [2001, 101], le vocable serait apparu en mai ou

juin 1969 (2). Il s'est ensuite imposé, dans le titre de diplômes universitaires (3) comme dans celui des enseignants-chercheurs (4). À partir de la même époque s'est constituée la communauté scientifique correspondante, avec la création de la sixième section et la mise en place d'un concours de recrutement de professeurs des universités (5). Depuis, les effectifs enseignants et étudiants n'ont cessé de croître et les filières de se multiplier au sein de la gestion. Porté par l'évolution des

(1) P.-A. Miquel, *Épistémologie des sciences humaines*, Nathan, 1991, p.26

(2) L'expression « science des organisations », utilisée l'année d'avant, désigne aujourd'hui encore une U.F.R. à l'université de Paris Dauphine.

(3) Maîtrise en Sciences de Gestion à partir de 1971.

(4) À l'Université, les enseignants-chercheurs sont organisés en sections. La sixième s'intitule « sciences de gestion »

(5) La première édition a eu lieu en 1977.

qualifications souhaitées par les entreprises, ce développement de l'enseignement de la gestion à l'Université (6) n'a apparemment pas gêné celui qui préexistait et que dispensaient les écoles de commerce (7) et il n'a pas empêché non plus cet enseignement de pénétrer également les formations d'ingénieurs. Deux décennies seront ensuite nécessaires pour que prenne corps une réflexion épistémologique à propos de la nature de ces sciences de gestion : Alain-Charles Martinet [1990, 8] peut, à juste titre, considérer que l'ouvrage qu'il coordonne est tout à la fois « *une première, une balise et un envoi* » (8). De façon concomitante se développera également une recherche historique (9) concernant les outils que manipulent les managers. Les ingrédients signalant la naissance d'une nouvelle science (création d'une communauté scientifique, fondation d'un socle épistémologique et recherche historique) sont donc réunis depuis peu.

Mais, si les sciences de gestion sont jeunes, la gestion elle-même l'est beaucoup moins (10). On gère des entreprises depuis plusieurs siècles – souvent très bien – et, pour ce faire, on met en œuvre des savoirs qui dépassent le simple empirisme. Qualifiés le plus souvent de techniques, ces savoirs ont d'ailleurs eu des périmètres et des statuts divers. À partir du XIX^e siècle, des tentatives ont vu le jour, qui visaient à fonder ce qui deviendra, à partir des années 1900, la science des affaires. Sans réelle incidence sur les pratiques des entreprises ni sur l'enseignement commercial, ces tentatives témoignent d'une volonté : celle de donner à la gestion et à ses hérauts le statut prestigieux que la Révolution Industrielle avait décerné aux sciences physiques et aux ingénieurs. Aujourd'hui, les résultats peuvent paraître décevants, voire risibles. Ils peuvent néanmoins être riches d'enseignements et nous souhaitons donner dans les lignes qui suivent un coup de zoom sur l'un des ancêtres des sciences de gestion – la science des affaires – depuis les premières années du XX^e siècle jusqu'à la manifestation de ses derniers avatars au début des années 1980.

L'expression *science des affaires* avait eu une première période d'existence dans le dernier tiers du XVII^e siècle,

mais ni *science*, ni *affaires* n'avaient leur sens actuel. *Affaires* avait le sens d'un « *ensemble de faits créant une situation embrouillée ou constituant des embarras* ». Par extension, le mot signifiait procès, litige (11). Il s'agissait donc des affaires au sens juridique du terme : gestion des biens fonciers, contrats de mariage, de succession, etc. (12), à une époque où le commerçant confondait le plus souvent ce qui ressortissait à la gestion de son entreprise et ce qui concernait ses affaires personnelles. Avant le XIX^e siècle, *affaires* n'a donc pas cette connotation commerciale qu'en donnera ultérieurement sa traduction par *business* (13). Au même moment, *science* était synonyme de connaissance, au sens le plus général. Ce n'est que dans la seconde moitié du XVIII^e siècle qu'elle deviendra la connaissance exacte, universelle et vérifiable, exprimée par des lois (14).

LE CONTEXTE

À la fin du XIX^e siècle on peut discerner, dans l'environnement des entreprises, plusieurs éléments pouvant expliquer l'apparition d'une science des affaires. Il y a, tout d'abord, l'évolution de la taille des firmes, entraînant une plus grande division du travail et une réflexion sur l'organisation des usines et des bureaux. Le métier d'ingénieur-conseil ou de conseil en organisation apparaît d'abord au sein des entreprises, dans le dernier tiers du siècle, sous l'impulsion de banquiers et d'industriels ; il s'externalise durant les premières décennies du XX^e siècle [Henry, 1994, 37/38]. Certains de ces ingénieurs conseils se feront les chantres des sciences des affaires et de l'Organisation Scientifique du Travail. À côté des noms les plus connus, comme Fayol et Taylor (15), nous verrons que d'autres auteurs contribuèrent à la réflexion sur l'organisation des entreprises, avec beaucoup moins de bonheur mais avec un certain succès, comme le montre le cas d'Herbert Casson.

L'organisation du travail devient donc scientifique et,

(6) Des précédents avaient existé, comme l'Institut Commercial de Nancy ou celui de Grenoble (à partir des années 1900) ou les Instituts d'Administration des Entreprises (à partir de 1955). Ces établissements ne regroupaient cependant qu'un très faible nombre d'étudiants.

(7) Certaines étaient déjà âgées de près d'un siècle, la grande vague de créations ayant eu lieu dans les années 1870 et 1880.

(8) Les séminaires d'épistémologie du CEFAG se poursuivent, et la FNEGE vient de participer à l'édition d'un ouvrage intitulé « *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* » [David, Hatchuel & Laufer 2000]. Colloques sur ce thème et débats méthodologiques connaissent un intérêt qui ne se dément pas.

(9) Depuis 1995, les journées d'histoire de la comptabilité et du management connaissent également une affluence constante et diversifiée (gestionnaires, historiens et sociologues, français et étrangers). Les journées « *Histoire, Gestion et Droit* » organisées par l'IAE de Toulouse connaissent également, depuis 1992, un succès qui ne se dément pas. À signaler en outre la création de la revue *Entreprises et Histoire* en 1992.

(10) *Le Robert Dictionnaire historique de la langue française* [Rey 1992, p. 887] fait remonter la première occurrence de ce mot à la fin du XV^e siècle. Il s'agissait d'un terme juridique désignant l'action de gérer les biens d'autrui. Le verbe *gérer* est issu du latin *gerere*, qui signifie *porter sur soi*. Il est employé au sens figuré, ce qui explique la parenté étymologique entre *gestion*, *gestation* et *digestion*.

(11) *Le Robert, Dictionnaire Historique de la langue française*, p.775.

(12) Dans son dictionnaire de 1690, Antoine Furetière constate que le mot affaire « *se dit particulièrement des procès. Celui qui n'entend point les affaires ne doit point se mêler de plaider* ».

(13) Le sens juridique perdure encore aujourd'hui, puisque l'expression « *Les affaires reprennent !* » peut-être entendu de deux façons.

(14) *Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française*, p. 1895.

(15) Lui aussi consultant en organisation industrielle à partir de 1889.

dans le même temps, l'économie de Walras devient mathématique. Cette démarche procède du mouvement général des idées de l'époque, marqué par l'influence des sciences de la nature, en particulier de la mécanique classique : « celle-ci constituait en effet, au XIX^e siècle, un modèle pour les chercheurs des autres disciplines, qui souvent essayaient de transposer à leur domaine les outils d'analyse ayant fait leurs preuves dans les sciences physiques » [Bonnœur et Thouément, 1992, 19]. On ne s'étonnera donc pas que la science des affaires s'ingénie à singer ses prestigieuses aînées.

Le commerce était enseigné dans des écoles dont la première grande vague de créations remonte aux années 1870. Les écoles supérieures de commerce étaient des écoles privées ou consulaires et l'Université ne s'était pas intéressée à cette discipline, professant le plus grand mépris pour l'activité mercantile. Seules exceptions à notre connaissance, les deux doyens des facultés de droit de Nancy et Grenoble, particulièrement clairvoyants, ont réalisé des tentatives isolées pour organiser des Instituts commerciaux, dans les années 1900. On remarque par ailleurs que le vocabulaire évolue : dans les années 1870 et 1880, on créait des écoles, dans les années 1900, des instituts et ce n'est qu'après 1910 que l'on introduisit l'expression « sciences commerciales » (16), comme l'indique le nom de l'ESSEC (École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales), créée sous ce nom en 1913. Quoi qu'il en soit, ce refus des facultés de droit de prendre en charge l'enseignement du commerce signifiera l'absence, pour cette discipline, d'une communauté universitaire capable de labelliser les discours à prétention scientifique.

LES PRÉMICES

L'idée d'introduire une démarche rationnelle et scientifique dans la conduite des entreprises remonte, au moins, au début du XIX^e siècle : la Révolution Industrielle avait fait entrer la science dans les entreprises par le bas (les procédés de production), mais également par le haut, avec l'apparition d'hommes de science à leur tête. On est alors passé d'un artisanat de droguistes et de teinturiers au développement d'entreprises industrielles, sous l'impulsion de scientifiques dont les plus connus restent Chaptal et Berthollet. On ne s'étonnera donc pas de trouver très tôt au moins un auteur qui traite de ce que devrait être une science

consacrée à la direction des entreprises. C'est le cas de Gérard-Joseph Christian, alors directeur du Conservatoire royal des Arts et Métiers, qui publie en 1819 ses « *Vues sur le système général des opérations industrielles, ou plan de technonomie* ». Il souhaitait fonder une science destinée à expliquer les faits liés à la conduite des établissements industriels, sans pour autant parler de prévision. « *Nous allons donc nous livrer... à l'exposition des bases d'une science qui, enchaînant les faits par leurs rapports et leurs analogies, semble appelée à les dominer et à les expliquer tous. Nous nommons cette science technonomie* » [p.37].

Jean-Gustave Courcelle-Seneuil passe pour être un pionnier de la gestion des entreprises (17). Dans la préface de son Manuel des affaires (18), l'auteur présente l'objectif de l'ouvrage : « *Il faut, pour retrouver des principes et des maximes fixes, remonter à des lois générales fondées sur l'idée du progrès industriel et des changements incessants qui surviennent dans les affaires, aux lois du mouvement économique lui-même. J'ai essayé de rechercher et de formuler ces lois...* ». En fait de lois, l'auteur se borne à définir des concepts (19) ; il s'emploie également [p. 12] à défendre la nécessité d'un enseignement de la conduite des affaires en combattant ceux qui pensaient (en 1807) que « *L'expérience du commerce n'est pas une science pour tout le monde... Comme science, c'est une étude superflue et inutile au grand et très grand nombre de négociants qui n'ont besoin que des connaissances pratiques, qu'une bonne éducation et une instruction plus ou moins étendue et soignée peuvent acquérir aux individus qui ont cet état suivant les facultés et les moyens qui leur sont particuliers* » (20).

Pour faire valoir la nécessité d'un apprentissage de la gestion des entreprises, Courcelle-Seneuil est donc conduit à défendre l'idée selon laquelle cette discipline possède les mêmes attributs que les autres sciences de l'époque. C'est ce qu'il fera de façon beaucoup plus explicite dans un ouvrage plus tardif [1885] : « *Malgré les succès obtenus dès les commencements du XVII^e siècle par les penseurs qui avaient cherché les lois du monde physique, on n'avait pas songé à étudier le monde moral par des recherches analogues... On ne pouvait guère s'imaginer qu'elle (la méthode scientifique) pût être appliquée avec fruit à l'étude de l'homme et de la société, à ces phénomènes moraux et sociaux, rapides, fuyants, multiformes, et d'une complexité qui semble défier la science... Plus on allait, d'ailleurs, plus on répugnait à croire que l'univers physique fût réglé par des lois constantes et connaissables et que les choses humaines fus-*

(15) Lui aussi consultant en organisation industrielle à partir de 1889.

(16) On trouve néanmoins quelques utilisations de l'expression « sciences commerciales » tout au long du siècle. Edmond Degrange se présente dans un ouvrage publié en 1811, comme « professeur de science commerciale ».

(17) Cf. Ribeill, 1996

(18) Première édition en 1855 (BNF 8°R 51769), neuvième en 1905. La préface restera inchangée au moins jusqu'en 1883.

(19) Matières premières, capital, travail, salaire, intérêt, échange, utilité, valeur, monnaie, etc.

(20) Conseil général du commerce en 1807, en réponse à un projet d'enseignement commercial proposé par Boucher. Cité par Maffre [1990, 18]. A.N. F12 521/522.

sent abandonnées au hasard ou assujetties à des lois impénétrables » [p. 6]. Courcelle-Seneuil avance à pas feutrés dans cette direction et ne fait que postuler la possibilité d'une telle science sociale, sans énoncer de loi.

À la même époque, Adolphe Guibault (1877) manifestait des intentions similaires : « *Le but que nous nous efforçons d'atteindre dans le traité que nous publions aujourd'hui est celui-ci : rechercher les lois économiques de la production industrielle, dégager de ces lois les règles de l'organisation des entreprises, et mettre à la disposition des industriels les moyens de rendre leurs travaux plus profitables* ». Il affirmait même [p. 25] : « *L'économie industrielle donne les lois dont l'application doit conduire à la réalisation du bénéfice...* », alors qu'il admettait, dans la préface : « *Certes nous n'apprenons rien à ceux qui ont créé et qui font prospérer des entreprises* ». Ces derniers étaient donc supposés avoir la science (des affaires) infuse.

Christian, Guibault et Courcelle-Seneuil affirment la nécessité d'introduire de la rationalité dans la gestion des entreprises ; ils appellent de leurs vœux la création d'une science de la production qu'ils n'imaginent pas différente, dans ses méthodes, des autres sciences de l'époque et principalement de la physique. Ils en postulent la possibilité, mais ne vont pas beaucoup plus loin.

Quelques décennies plus tard, alors que l'organisation scientifique du travail fait figure de catéchisme, d'autres auteurs tenteront des démarches aussi audacieuses qu'incertaines. Ces tentatives resteront marginales par rapport au courant de l'OST qui, à notre connaissance, n'a pas connu ces mêmes velléités de fonder une nouvelle science. Introduire de la rationalité dans les pratiques gestionnaires est une chose, créer une nouvelle science, avec des lois universelles et permanentes, en est une autre. Nous nous intéresserons ci-après à deux auteurs qui ont franchi ce pas.

LA SCIENCE DES AFFAIRES DE PAUL M. MOSSELMANS [1919].

Paul M. Mosselmans était chef de publicité aux usines O. Englebort Fils et C^o de Liège et professeur à l'institut philotechnique de Bruxelles. Il a publié, dans les années 1910, six ouvrages traitant de son domaine de compétence : la publicité (21). En 1919, deux sont épuisés et deux autres en sont à leur troisième et

deuxième édition. Mosselmans s'apprête à en publier huit autres (22). Pour mieux assurer la diffusion de ses réflexions, il avait fondé les éditions Polmoss (23), vraisemblablement en 1910 ou 1911, après la publication du second livre. Dans ces ouvrages, il parle en technicien compétent et présente la publicité comme « *la plus complexe des sciences commerciales* ». Il défend aussi une idée qu'on aurait pu croire plus récente, l'orientation-marché (24) : « *Plusieurs fois nous avons reçu d'Allemagne des lettres portant la curieuse mention : notre fabrication se conforme aux goûts des clients* ». À l'appui de cette affirmation, il cite deux exemples tirés de la presse et montrant comment les coquetiers adaptés à la taille des œufs ou des ciseaux à bouts ronds avaient pu supplanter les produits rivaux.

(21) Par exemple : « *La vente par correspondance* », « *La défense des petits commerçants par la publicité* », « *La publicité coloniale* ».

(22) Par exemple : « *La marque de fabrique* », « *La science de l'emballage* », « *La publicité financière* », « *L'initiative dans les affaires* », « *Le travail et son organisation méthodique dans les affaires* ».

« *The modern colossus of (rail) roads* » (1879) Caricature du trust de William Vanderbilt (au centre), Cyrus W. Field (jambe gauche) et Jay Gould (jambe droite), acteur majeur du développement des transports ferroviaires aux États-Unis.

(23) On peut supposer que ce nom est tiré de celui de Mosselmans lui-même, surtout si l'on sait que ce dernier était l'auteur de la majorité des ouvrages publiés ou à paraître (Treize sur un total de vingt-deux).

(24) « *La publicité en Allemagne, simple exposé de l'histoire, de l'évolution, de l'intensité et de la valeur de la publicité allemande* ». Bruxelles, janvier 1910, Éditions commerciales et industrielles, p. 19.

En 1919, débordant largement le cadre des considérations techniques, il publie « *La science des affaires* » (25). En bon publicitaire, Mosselmans n'avait pas choisi le titre de son ouvrage au hasard : l'expression *la science des affaires* était « *vendeuse* » et ce simple fait témoigne du besoin réel de créer de nouveaux savoirs théoriques pour le développement de l'industrie et des grandes entreprises. Mais le titre ne correspond pas vraiment à ce que l'on serait en droit d'en attendre : deux paragraphes seulement sont véritablement consacrés à la science des affaires [p. 155 et 156], soit vingt-deux lignes, dont nous reproduisons les sept dernières : « *De nos jours vous ne pouvez plus réussir sans être 'scientifique'. Le fabricant doit fabriquer scientifiquement. Le commerçant doit traiter ses affaires scientifiquement ; le voyageur doit vendre scientifiquement ; l'employé et l'ouvrier doivent travailler scientifiquement ; l'espace, le temps et l'argent doivent être employés scientifiquement* ».

Fervent défenseur de l'autodidaxie (26), l'auteur incite ses lecteurs à lire. Afin de guider leurs lectures, il reproduit un tableau des sciences [p.61], emprunté à un certain Guillaume de Greef, professeur à l'Université Nouvelle de Bruxelles. Dans ce tableau on trouve les mathématiques, la mécanique, l'astronomie, la physique, la chimie, la biologie, la psychologie et la sociologie, mais Mosselmans ne juge pas nécessaire d'y introduire la science des affaires !

L'auteur se propose [p. 15] « *de rechercher les causes exactes, les sources réelles, les moyens certains qui conduisent à la prospérité* ». Pour ce faire, la méthode est simple : il suffit d'observer comment ceux qui ont réussi ont opéré : « *... C'est donc dans la pratique du succès que nous devons rechercher sa théorie* » (27). Suivent alors les descriptions des profils psychologiques de « *Grands exemples* », parmi lesquels Vanderbilt ou Edison. Un chapitre est consacré à la « *psychologie de l'Américain* », archétype du *businessman*, un autre au *self control*. De l'expérience et du bon sens, auxquels l'auteur ajoute quelques réflexions d'ordre psychologique, comme le montre le tableau sur le « *cycle des conjonctures psychologiques* ». Il y a manifestement un fossé entre les prétentions scientifiques affichées par l'auteur et le contenu de l'ouvrage.



UNE AUTRE VERSION DE LA SCIENCE DES AFFAIRES, SOUS FORME D'AXIOMES.

Le livre d'Herbert Casson propose un autre angle d'attaque, en prenant le risque de formuler *Les seize*

axiomes de la nouvelle science des affaires (voir encadré n°2). Cet ingénieur conseil (*efficiency expert*), canadien anglophone né en 1879, a donc rédigé en 1915 « *Les axiomes des affaires* » (28) dont la première traduction en français date de 1919. Le cinquième tirage, daté de 1934 indique que le livre a connu un réel succès. Autre indice du prestige et de l'écho des propos tenus par l'auteur, la préface est signée par Edouard Herriot (29). Ce dernier commence par faire l'éloge de Casson : « *Un homme pleinement moderne, sans brouillard métaphysique, sans nuage historique devant les yeux* » [p. 7]. Herriot reprend à son compte ce qu'il appelle le premier axiome : « *Les affaires doivent être dirigées par une science véritable dont il faut peu à peu découvrir les lois* » [p. 8]. Le traducteur (Géo

(25) L'édition n'est pas datée, mais l'auteur indique (p.202) que l'ouvrage a été rédigé de novembre 1917 à novembre 1918, sous l'occupation allemande.

(26) Néologisme créé par l'auteur et désignant l'art de se former sans école, ni enseignement systématique.

(27) C'est la même démarche qu'appliqueront PETERS & WATERMAN en 1982 !

(28) Traduction fidèle du titre anglais « *Axioms of business* ».

(29) Homme politique. Président du Conseil (Premier ministre) en 1924-25.

Lange) affirme à l'unisson [p. 15] : « *Il est grand temps que la Science des Affaires prenne, elle aussi, sa place méritée au soleil de France* ». Lange nous apprend que Casson vivait de sa plume en tant que rédacteur au *New York World*, et qu'il était également un conférencier particulièrement brillant (30). Tous ces talents le firent remarquer de certaines grandes firmes qui s'attachèrent ses services comme « *Expert-Conseil, commercial et industriel* ».

LES SEIZE AXIOMES DES AFFAIRES :

1. Il faut être au moins deux pour traiter une affaire.
2. Il y a trois éléments dans une affaire : l'acheteur, le vendeur et la marchandise.
3. Le prix est le coût total plus le bénéfice.
4. L'abondance de la marchandise abaisse les prix, la pénurie les élève.
5. Un acheteur est celui qui tient plus à un article qu'au prix qu'il représente.
6. Le temps, en s'écoulant, augmente le prix de revient.
7. Le déplacement augmente le prix de revient.
8. L'augmentation de production abaisse le prix de revient.
9. Le prix de revient est le total du coût initial plus les frais d'entretien.
10. Avant d'évaluer les bénéfices, il faut compter les frais généraux.
11. L'augmentation du risque entraîne l'augmentation du bénéfice.
12. Toutes les valeurs sont sujettes à fluctuation.
13. La valeur est immédiate ou différée.
14. L'argent, c'est l'or.
15. C'est par les moyennes qu'on connaît les résultats.
16. L'avenir des affaires tend vers les combinaisons.

Le titre du livre est explicitement choisi par référence aux axiomes d'Euclide et Casson affirme en préambule [p. 23] : « *Au cours du livre que voici, je me propose de démontrer que les affaires procèdent d'une science* ». Il reste néanmoins prudent et ne prétend pas affirmer que cette science soit complète : « *elle n'a encore ni ses lois, ni ses axiomes, ni ses principes universellement établis...* », même s'il répète [p.30] : « *la marche des affaires se déroule infailliblement selon des lois déterminées* ». L'objectif est particulièrement ambitieux [p. 28] : « *À partir du moment où nous serons en mesure de formuler d'avance l'issue d'un cas donné, nous pourrions dire que notre connaissance est scientifique* ».

(30) Selon LANGE [op. cit. p. 20], en 1918, « *un consortium de commerçants des États-Unis lui faisait offrir, lors de son congrès annuel, mille dollars pour un speech d'une demi-heure !* »

(31) Les exemplaires disponibles à la BNF vont du n° 5 (nov. 1923) au

Mais, immédiatement après avoir présenté la prévision comme un critère essentiel de scientificité, Casson semble reculer : « *Je ne prétends pas affirmer, au point où nous sommes, que nous aurons un jour le pouvoir de prédire une banqueroute comme nous prévoyons une éclipse* ».

Il termine son introduction sur des propos sans ambiguïté [p. 31] : « *Un fait subsiste cependant, dont je vais prouver l'existence car elle ne permet pas le doute – pas même la discussion – Je vais prouver que la marche des affaires se déroule infailliblement selon des lois déterminées, qu'elle obéit à des AXIOMES.* »

Toutes ces considérations sont agrémentées de propos acerbes à l'égard des universitaires, trahissant quelque dépit : « *Bien entendu, ce n'est pas des Universités que cette Science des Affaires nous viendra. Ceux-là qui y professent se tiennent avec soin en dehors du monde des affaires, qu'ils n'ont jamais su apprécier ni respecter... Aux États-Unis où les affaires occupent cependant une place plus importante que partout ailleurs, c'est à peine si cinq ou six Universités ont officiellement reconnu la nécessité de leur consacrer des études* » [p. 29]. Le corps de l'ouvrage se compose ensuite de l'énoncé de chacun des seize axiomes, suivis de commentaires. Pour ne pas risquer d'être pris en défaut, l'auteur en est donc réduit à n'énoncer que des truismes.

Casson avait également entrepris l'édition d'une revue *The efficiency magazine*, traduite en français avec le double titre : *La revue de l'efficience. La science des affaires*. Cette revue paraîtra de 1923 à 1946 au moins (31). Le contenu des articles de cette revue n'est pas du tout en phase avec les ambitions du livre : on n'y trouve que des recettes et des anecdotes, jugées exemplaires de ce que doivent faire les « *efficients* ». La tendance n'est plus à la recherche d'axiomes, mais à l'énoncé de recettes, trucs et astuces (32) : « *Un moyen original de recouvrer ses créances* » (en envoyant une lettre selon laquelle on a reçu un chèque dont on ne connaît pas l'origine et en demandant s'il n'émanerait pas de vous, débiteur en retard) « *Comment se faire connaître* » (en organisant des bals), « *L'imagination est une puissance commerciale* », « *A chacun sa place* », « *Pourquoi nos clients s'en vont* » (parce que les vendeurs sont indifférents, impolis ou nonchalants), « *Charité fait plus qu'avarice* » (en échangeant généreusement un produit défectueux et en laissant faire le bouche à oreille, on se crée une réputation qui permet de récupérer beaucoup plus que ce que l'on a donné), « *Ce que vous coûte le bluff* », « *La bonne volonté vaut mieux que l'or* », « *Les employés de magasins sont doués de sensibilité* » (Leur directeur ne peut leur demander d'être aimable et prévenant avec la clientèle s'il ne l'est

n° 218 (déc. 1946). La publication a été interrompue pendant la guerre, bien que le n° 203 d'avril 1940 inclue une publicité pour la traduction de *Mein Kampf*. Il semble que la revue ait disparu après que Casson y a publié un dernier article en déc 1946.

(32) Les exemples qui suivent sont tirés du n° 5 de novembre 1923.

lui-même avec ses vendeurs). « *Tel un fil chargé d'électricité, il ne peut donner qu'en raison directe de ce qu'il a reçu* ». A ce dernier aphorisme, l'auteur ajoute une liste de dix questions qu'un directeur doit se poser au sujet de ses employés, véritable ABC de la gestion des ressources humaines :

- Vos employés sont-ils instruits pour des situations meilleures ?
- Avez-vous pris garde à leurs goûts, à leurs capacités, de façon que chacun occupe la place qui lui convient le mieux ?
- Les autorisez-vous à s'asseoir, lorsqu'il n'est pas nécessaire de rester debout ?
- Leur assurez-vous de l'avancement, lorsque leur savoir-faire vous y invite ?
- Ne les astreignez-vous pas à de trop longues vacances supplémentaires ?
- Leur laissez-vous des occasions de témoigner de leur personnalité et de présenter leurs suggestions ?
- L'entrée et la sortie ne se font-elles pas de manière trop administrative ?
- Le mess, la cantine sont-ils lieux agréables de récréation ?
- Récompensez-vous spécialement les actes d'expérience ?
- Vos inspecteurs sont-ils courtois, habiles et loyaux ?

CERTAINS GARDAIENT LE SENS DE LA MESURE ...

On peut trouver cependant des points de vue plus mesurés chez des scientifiques. Lucien March, professeur à l'Institut de statistique de l'Université de Paris, publie en 1930 « *Les principes de la méthode statistique, avec quelques applications aux sciences naturelles et à la science des affaires* ». Il est vrai qu'en tant que statisticien, l'auteur n'avait pas le même besoin de reconnaissance que les précédents en matière de scientificité. Après avoir rappelé l'application récente de la statistique à la conduite des affaires, les propos qu'il tient sont empreints d'une sage prudence : « *Dans cet ouvrage on n'a pu qu'indiquer sommairement l'esprit des recherches à poursuivre dans le domaine des affaires. D'ailleurs, aucun système d'organisation ne s'appliquerait à l'infinie variété des cas. Mais, quel que soit le cas, le travail de préparation, d'analyse et de prévision doit s'accomplir avec méthode. L'art de bien diriger ses affaires, quand celles-ci prennent une certaine ampleur, doit s'appuyer sur une science. C'est ainsi qu'on l'entend sans doute quand on parle de rationalisation, de direc-*

(31) Les exemplaires disponibles à la BNF vont du n° 5 (nov. 1923) au n° 218 (déc. 1946). La publication a été interrompue pendant la guerre, bien que le n° 203 d'avril 1940 inclue une publicité pour la traduction de *Mein Kampf*. Il semble que la revue ait disparu après que Casson y a publié un dernier article en déc 1946.

(32) Les exemples qui suivent sont tirés du n° 5 de novembre 1923.

(33) p. IX de la préface

tion scientifique, d'organisation scientifique du travail. Or il n'est de science que de ce qui se mesure ou tout au moins s'exprime en grandeur » (33). Plus loin, ses allégations sont toujours aussi circonspectes [p. 33] : « *Le passage du connu à l'inconnu, d'après les résultats de l'expérience ou, dans le temps, la prévision, sont donc des opérations incertaines, constamment révisables à mesure que la connaissance s'étend. Mais la prévision est indispensable à la vie : c'est le but final de toute science, c'est aussi celui de toute entreprise lorsqu'elle établit son budget* ». L'auteur semble parfaitement conscient d'un paradoxe apparent : l'entrepreneur doit prévoir (se projeter dans l'avenir), mais ne peut prévoir (connaître l'avenir avec certitude). Il cite à ce propos Henri Poincaré [La science et l'hypothèse, 1902] : « *Mieux vaut prévoir sans certitude que de ne pas prévoir du tout. Le problème est de tirer le meilleur parti des expériences, d'augmenter le rendement de la machine scientifique* ».

Les contre-exemples de gestionnaires tout aussi rationnels et scientifiques dans leur démarche, mais beaucoup plus prudents et avisés, ne manquent pas. Bornons-nous à citer ce document de la CEGOS daté de 1937 et appelant de ses vœux l'élaboration d'une méthode uniforme de prix de revient (34) : on y voit décrit le processus par lequel s'élabore une nouvelle technique de gestion, par un va-et-vient répété entre l'observation des pratiques innovantes d'une part, et une réflexion théorique d'autre part. C'est la même méthode qui prévalait dans les années 1920 aux États-Unis (35) et, au milieu des années 1980, quand le CAM-I élaborait ce qui est devenu la méthode ABC. On est très loin de la spéculation sur des lois éternelles et universelles !

... SANS EMPÊCHER QUE SURVIVENT LES AVATARS

Les idées de Casson et Mosselmanns survivent néanmoins dans un manuel de droit usuel beaucoup plus tardif : celui de Georges Rousseau (36) [1956]. Avant de se consacrer à l'évaluation des entreprises, l'auteur (37) procède à ce qu'il appelle « *Quelques notions fondamentales d'économie et de droit* ». La définition de la science des affaires fait partie de ces notions [p. 10/11] : « 4. – LA SCIENCE DES AFFAIRES – *Il s'est avéré qu'il existe dans le domaine des affaires commerciales, industrielles et financières des tendances ou lois*

(34) « Une méthode uniforme de calcul des prix de revient. Pourquoi ? Comment ? », *Document interne CEGOS*.

(35) Voir à ce sujet Kaplan (1984).

(36) *Manuel de l'expertise. Comment étudier, expertiser et évaluer une entreprise commerciale ou industrielle*, 1956, Librairie Dalloz.

(37) Expert-Comptable breveté de l'Etat à St-Etienne, commissaires de sociétés près la cour d'appel de Lyon, juge de paix suppléant.

économiques consacrées par l'expérience, admises par la raison, qui s'imposent aux entreprises et déterminent, dans des conditions données, des effets toujours identiques. La connaissance de ces tendances peut, sauf interventions législatives ou survenance d'événements extérieurs à l'économie, justifier des prévisions fondées sur l'observation antérieure et toujours confirmées par l'expérience. De même qu'en vertu d'une loi physique bien connue, on sait que les corps non soutenus tombent à terre, on peut, dans le domaine des affaires, prévoir qu'une entreprise, fonctionnant dans telles ou telles conditions, aboutira à tels ou tels résultats. Et, conséquemment, on peut préciser les éléments essentiels du succès dans les affaires... L'ensemble des connaissances de ces tendances, règles, principes et lois, qui régissent les entreprises modernes, est communément appelé : La Science des affaires ».

Cette volonté de déterminer scientifiquement « les éléments essentiels du succès dans les affaires » présidera encore à la rédaction d'un livre à succès paru au début des années 1980 (38). Le résultat sera proche de celui obtenu par Casson et les truismes y feront également office de lois universelles et permanentes.

LES HUIT PRINCIPES DE L'EXCELLENCE

1. Les entreprises excellentes ont le parti pris de l'action.
2. Elles restent à l'écoute du client.
3. Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur.
4. Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel.
5. Elles se mobilisent autour d'une valeur clé.
6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire.
7. Elles préservent une structure simple et légère.
8. Elles allient souplesse et rigueur.

À la fin du XIX^e siècle, l'idée de rationalité s'installe dans des entreprises dont la taille augmente ainsi que le souci de respectabilité d'un groupe social nouveau (experts comptables, experts conseils, cadres supérieurs) ; cela pousse à créer un savoir bénéficiant du statut enviable de science. Malheureusement, la faiblesse de la réflexion théorique dans les écoles de commerce et d'ingénieurs de l'époque et le désintérêt de l'université pour la science des affaires laissent le champ libre à la publication de tous les excès. La demande d'une boussole et d'une réflexion théorique était donc présente, mais la science des affaires ne pouvait se fonder sur le socle épistémologique qui avait servi aux sciences dites exactes du XIX^e siècle.

(38) PETERS & WATERMAN, *Le principe de l'excellence*, Interéditions, 1982.

Les sciences de gestion, apparues depuis une trentaine d'années, méritent-elles plus la qualification de science ? Entre la science des affaires, dont il vient d'être question, et les sciences de gestion telles qu'elles se développent aujourd'hui, y a-t-il un simple changement d'étiquette ou bien y a-t-il une véritable solution de continuité ? L'évolution des dix dernières années nous fait pencher très nettement en faveur de cette seconde hypothèse.

Bien sûr, nous manquons encore du recul nécessaire pour cerner avec précision la naissance des sciences de gestion et notre propos ne concerne que la France, ce qui en limite encore la portée. Néanmoins, il nous est apparu que le périmètre et le statut des savoirs théoriques de gestion avaient évolué de façon très nette dans le dernier tiers du XX^e siècle : on peut à ce sujet distinguer plusieurs éléments entraînant des changements, à notre avis décisifs :

- l'apparition d'une communauté universitaire, de revues académiques et d'associations de spécialistes limite considérablement les risques de dérapages tels que nous avons pu les observer chez Mosselmans et Casson ;

- le souci de l'observation systématique des pratiques et de la confrontation avec les énoncés théoriques marque une différence fondamentale avec la science des affaires ;

- la réflexion épistémologique initiée il y a une vingtaine d'années a permis de jeter des ponts en direction des autres disciplines scientifiques, limitant encore ces mêmes risques ; bien peu de gens contestent aujourd'hui le rattachement des sciences de gestion aux sciences sociales ;

- si les enseignements de gestion sont encore consacrés pour partie aux techniques de gestion, la stratégie des entreprises et surtout les théories des organisations occupent aujourd'hui une place centrale ; la dimension stratégique de chaque spécialité (contrôle de gestion, GRH, marketing, finance, etc.) est d'ailleurs très largement mise en avant dans les enseignements.

- la recherche historique concernant la gestion des organisations permet, depuis une dizaine d'années, de lutter contre l'amnésie ; grâce à ces recherches, les pseudo-innovations managériales dupent de moins en moins de monde ;

- enfin, la nature des énoncés produits par les sciences de gestion a changé : on a abandonné la recherche de lois universelles et permanentes ; si certains cherchent encore à tester des hypothèses en établissant des relations chiffrées entre différentes variables, leur conviction semble fléchir, à l'inverse de celle des chercheurs qui limitent leur ambition à expliquer comment et pourquoi les choses se sont passées ainsi ; l'aptitude de la modélisation mathématique à produire des relations pérennes est très largement contestée.

Les enseignements à tirer de cette aventure scientifique sont au moins de deux ordres :

- vouloir construire une science des affaires sur le modèle des sciences physiques, et plus précisément

sur celui de la mécanique, est une impasse ; cette volonté n'aboutit qu'à une liste de truismes ou de recettes ;

– il est indispensable, pour construire les sciences de gestion comme n'importe quelle autre science humaine ou sociale, de se doter de garde-fous ; nous avons tenté d'en énoncer quelques-uns ci-dessus (communauté universitaire organisée autour de revues académiques et d'instances indépendantes, confrontation aux pratiques observées, réflexion épistémologique et connaissance historique, confrontation aux résultats et méthodes des disciplines connexes).

Mais il serait dangereux de relâcher cette vigilance, tant la tentation de subordonner les énoncés scientifiques à des intérêts particuliers peut être forte. Entre le praticien, le consultant et le chercheur, il pourrait y avoir, en matière de méthodes de gestion, les mêmes rapports qu'entre le client, le fournisseur et l'association de consommateurs. Les sciences de gestion auraient d'une part un projet : rendre compte de la façon dont les choses se sont passées, et d'autre part une fonction : permettre de juger du sérieux des énoncés produits par les vendeurs de méthodes de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

BONCOEUR, Jean et THOUÉMENT, Hervé, [1992], *Histoire des idées économiques – De Walras aux contemporains*, tome 2, Nathan.
 CASSON, Herbert, [1934, 5^e éd.], *Les axiomes des affaires*, Payot.
 CHEYSSEL, Marie-Emanuelle et PAVIS, Fabienne, [2001], *Le technocrate, le patron et le professeur*, Belin.
 DAVID, Albert & alii, [2000], *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.

CHRISTIAN, Gérard-Joseph, [1819], *Vues sur le système général des opérations industrielles, ou plan de technonomie*.

COURCELLE-SENEUIL, Charles-Gustave, [1855], *MANUEL DES AFFAIRES*, 1^{re} édition en 1855, 9^e en 1905.

COURCELLE-SENEUIL, Charles-Gustave, [1885], « Essai de définition de la science sociale », *Nouvelle Revue*, 1^{er} avril.

GUILBAULT, Adolphe, [1877], *Traité d'économie industrielle. Étude préliminaire, organisation et conduite des entreprises*, Paris.

HENRY, Odile, [1994], « Le conseil, un espace professionnel autonome ? », *Entreprises et Histoire* n° 7, décembre, pp.37-58.

KAPLAN, Robert S., [1984], « The Evolution of Management Accounting », *The Accounting Review*, vol. LIX, n° 3, July.

MAFFRE, Philippe, [1990], *Les origines de l'enseignement commercial supérieur en France au XIX^{ème} siècle*, Thèse pour le doctorat de troisième cycle en histoire, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

MARCH, Lucien, [1930], *Les principes de la méthode statistique, avec quelques applications aux sciences naturelles et à la science des affaires*.

MARTINET, Alain-Charles, (dir.), [1990], *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.

MOSELMANS, Paul M., [1919], *La science des affaires*, Polmoss, Bruxelles.

PETERS, Tom et WATERMAN, [1982], *Le principe de l'excellence*, Interéditions.

REY, Alain, (dir.), [1992], *Dictionnaire historique de la langue française*, Robert.

RIBEILL, Georges, [1996], « Un pionnier oublié de la gestion des entreprises, Courcelle-Seneuil », *Gérer & Comprendre – Annales des mines*, juin, pp.44-53.

ROUSSEAU, Georges, [1956], *Manuel de l'expertise*, Dalloz. (1)