

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 54 (1996)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Le management : un art ou une science?  
**Autor:** Bergmann, Alexander  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140505>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE MANAGEMENT : UN ART OU UNE SCIENCE ?

Alexander BERGMANN  
Professeur à l'Ecole des HEC  
Université de Lausanne

*"On dit de la médecine qu'elle est un art; on le dit aussi bien de la vénerie, de l'équitation, de la conduite de la vie ou d'un raisonnement. Il y a un art de marcher, un art de respirer: il y a même un art de se taire"*

Paul Valéry - Avant-Propos au tome XVI de l'Encyclopédie française

En effet, on a écrit sur "l'art de la guerre", "l'art d'aimer", "l'art culinaire" et "l'art de vivre"; on a évoqué l'art

- d'être grand-père (Hugo - *"L'art d'être grand-père"*),
- d'entretenir une motocyclette (Pirsig - *"Zen and the art of motorcycle maintenance"*),
- de se faire plaindre (Retz - Mémoires),
- de plaire (Molière - Misanthrope),
- de se faire aimer (La Bruyère - Femmes),
- de composer son visage (Fénélon - Télémaque),
- de passer de la pommade (Courteline - Les ronds-de-cuir),
- de feindre et de punir (Racine - Britannicus),
- de juger et de raisonner (Rousseau - Emile),
- de commander (Racine - Phèdre), et .....
- d'être un chef (Schoenberg - *"The art of being a boss"*).
- etc.....

On pourrait allonger cette liste *ad libitum*.

Est-ce que cela signifie que tout **peut être** art? Peut-être. Mais, toute activité **n'est pas** toujours art; et toute œuvre n'est pas forcément une œuvre d'art.

Le mot "art" a recouvert différentes activités à travers les âges:

- Au Moyen Age, on distinguait (et enseignait à la Faculté) 7 arts libéraux (on parle encore aujourd'hui de "*liberal arts*" aux Etats-Unis), à savoir la grammaire, la dialectique, la rhétorique, l'arithmétique, la géométrie, l'histoire et la musique.
- Plus tard, pendant la Renaissance, on distinguait les arts mécaniques qui étaient exercés par les artisans (on parle encore aujourd'hui des "arts et métiers") et les beaux arts, pratiqués par les artistes. C'est cette distinction de la Renaissance qui continue à influencer notre façon de penser au sujet de l'art.
- En effet, le mot "art" signifie aujourd'hui une création de quelque chose qui n'existe pas dans la nature et qui peut être subordonnée à des fins pratiques (on parle alors d'arts utilitaires) ou qui satisfait des besoins non utilitaires et nous subordonne à des fins idéales (ce sont alors les beaux-arts). Dans le langage courant "art" signifie "beaux arts" qu'ils soient "*visual*" ou "*performing*".

En tout cas, si l'on parle d'une activité comme d'un art, c'est qu'on veut le plus souvent l'anoblir et/ou la mystifier. En effet, une activité qualifiée d'art suppose chez celui qui l'exerce de l'habileté, du goût et une aptitude naturelle et/ou un apprentissage préalable; en plus, elle ne peut jamais être tout à fait expliquée.

### Art et science

**L'art** vise une création concrète <sup>1</sup>, unique et originale, alors que la science se propose de dégager des lois abstraites et universelles ("*Il n'y a de science que du général*" (Aristote)). **La science** ne crée rien (une nouvelle connaissance n'est qu'une découverte de quelque chose ou, plus souvent, d'un rapport entre choses, qui existaient déjà); la science est empirique; **l'art**, par contre, en appliquant un savoir-faire, crée quelque chose qui n'existe pas déjà (un "artefact", un élément de culture en opposition avec le monde de la nature); et aucune création (même s'il s'agit de la x-ème répétition d'une pièce de théâtre ou de musique) n'est identique à une autre; il est impossible de produire une performance standard qui soit toujours la même; on ne peut produire une performance spécifique unique et actuelle.

**L'art** est holistique; l'artiste compose; il juxtapose, mélange, assemble, harmonise des éléments qui ne constituaient pas une unité organique au départ et qui ont des caractéristiques diverses, répondent à des règles différentes, qui réagissent différemment à différents changements autour d'eux. Une fois l'ensemble créé, rien ne peut y être changé sans changer (et détruire) le tout. Il ne s'agit pas d'une unité matérielle des choses, mais d'un sentiment d'unité. Par contre, **la science** est analytique; le scientifique décompose (Descartes propose de "*diviser chacune des difficultés ... en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre*"); ainsi cherche-t-il à

---

<sup>1</sup> Vaill P: *Managing as a performing art*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990, 120-125.

pouvoir "*constater, classer et interpréter une certaine catégorie de phénomènes observables*" (De Broglie).

**L'art** est subjectif, personnel; il ne peut être séparé de l'artiste dont il "*demande l'homme tout entier*" (Delacroix, *Journal*), mais surtout sa sensibilité, et dont le style propre est toujours reconnaissable. Il interpelle, pose des questions. **La science** est objective et impersonnelle; elle n'exprime pas une opinion personnelle mais un constat dont l'auteur est sans intérêt et qui est valable pour tous. Elle donne des réponses. **L'art** se nourrit d'introspection; **la science** repose sur l'observation, la classification et l'expérience; elle s'appuie sur la mesure, la quantité. Si **l'artiste** utilise avant tout le côté droit de son cerveau et a un style cognitif qui combine l'expérience concrète (externe ou intérieure) avec l'observation réflexive, **le scientifique** utilise davantage le côté gauche de son cerveau et part de l'observation réflexive vers la conceptualisation abstraite<sup>1</sup>; si **l'artiste** est souvent rêveur, **le scientifique** doit être lucide et critique.

**L'art** est impulsif, expressif (parfois extatique et sensuel); évaluatif, jamais neutre (il présente un regard engagé de l'artiste); chargé d'émotions, il fait appel à des émotions ou les suscite. **La science** est descriptive et explicative, neutre; elle explique et s'explique; elle est réflexive; **le scientifique** procède systématiquement et "*sine ira et studio*"; il n'est pas possible qu'il ne soit pas conscient de ce qu'il fait (puisque'il doit non seulement communiquer les résultats de ses recherches mais surtout aussi, et d'une manière détaillée, les méthodes utilisées pour les obtenir), alors que **l'artiste** agit souvent inconsciemment, c'est-à-dire il n'a pas conceptualisé son approche et ne pourrait donc pas expliquer ce qu'il fait ni les raisons de le faire ainsi et pas autrement, ce qui rend si difficile, sinon impossible le transfert de son savoir-faire.

**L'art** n'est pas sans règles (les "règles de l'art"). La forme est importante; "*the medium is the message*". Mais, "*gardez-vous de confondre art et manière.... L'art le plus subtil, le plus fort et le plus profond, l'art suprême est celui qui ne se laisse pas d'abord reconnaître. Et comme la vraie éloquence se moque de l'éloquence, l'art véritable se moque de la manière qui n'en est que la singerie*" (Gide, *Journal*). Pour **la science**, la forme est également cruciale: n'est accepté comme scientifique que ce qui satisfait les exigences de méthodes reconnues comme telles, méthodes dont on doit pouvoir établir la fiabilité et la validité et qui deviennent dès qu'elles ont été utilisées avec succès la propriété de la communauté scientifique (alors que l'utilisation des techniques artistiques varie toujours d'un artiste à l'autre, ce qui fait qu'elles sont en dernière analyse non-transmissibles).

---

<sup>1</sup> Kolb D: Management and the learning process. *California Management Review*, 18/3 (Spring 1976), 21-31.

**L'art** répond à des critères d'originalité <sup>1</sup>, d'unité ou de tension interne et de sincérité; **la science** est évaluée par des critères d'exactitude, de perspicacité et d'élégance de la démonstration et d'honnêteté, sa falsifiabilité.

**La science** avance (par accumulation et perfectionnement); même si tout nouveau savoir accroît en même temps notre conscience de ce que nous ne savons pas, la science fait augmenter les connaissances sans cesse. **L'art** vit (il est continuité et discontinuité); il ne connaît pas de progrès; il n'est pas supérieur aujourd'hui à celui d'hier et des temps longtemps passés.

**L'art et la science** aspirent à une certaine noblesse qui vient du fait qu'ils ne peuvent être exercés que dans des conditions d'indépendance et de liberté, qu'ils sont supposés être autonomes et désintéressés et n'ont pas d'autres buts qu'eux-mêmes ("l'art pour l'art", la « tour d'ivoire » ... « *rerum cognoscere causas* »), qu'ils dépassent la nature et permettent de nous dépasser, qu'ils portent en eux leur propre justification et que leurs produits sont immortels (comme ceux qui les ont produits) - "*L'art est long et le temps est court*" (Baudelaire).

Ceci dit, l'opposition entre arts et sciences nous paraît fausse <sup>2</sup>; les différences entre arts et sciences ne devraient pas nous faire oublier leurs points communs <sup>3</sup>. D'une part, pas tous les artistes sont des inconscients; il y a même un courant d'art appelé "conceptuel"; et Leonardo da Vinci a même pris l'art pour une science. D'autre part, la première étape de toute recherche scientifique, étape cruciale, celle de la formulation d'hypothèses est souvent un acte qui relève de l'art <sup>4</sup>, alors que seulement la deuxième étape, la vérification des hypothèses, est scientifique. C'est du moins ce qu'affirment pratiquement tous les grands scientifiques quand ils rapportent avoir trouvé l'idée/le concept qui les a rendus célèbres par une inspiration soudaine et non rationnelle ("*eurêka*").

---

<sup>1</sup> Tout artiste veut être original; il dédaigne imiter ses semblables - ce que Hegel (dans l'avant-propos des *Grundlinien der Philosophie des Rechts*) appelle la « vanité d'avoir une opinion et une existence à part ».

<sup>2</sup> D'ailleurs, la science s'est parfois opposée à la religion, au dogmatisme des vérités absolues (même si de nombreux scientifiques sont des croyants pratiquants et ont essayé de concilier raison et foi).... avant de devenir elle-même un dogme; elle ne s'est jamais opposée à l'art.

<sup>3</sup> Deux de ces points communs sont les suivants:  
- La virtuosité dans la maîtrise des techniques ne fait ni le bon scientifique ni le bon artiste; il faut, en plus, pour les deux une certaine sensibilité et curiosité.  
- Ni le scientifique ni l'artiste ne travaillent dans le vide et créent à partir de rien; ils sont les deux redevables à ce qu'on fait leur pairs avant eux et, plus généralement, à ce qu'ils ont reçu de l'environnement historique et géographique dans lequel ils baignent.

<sup>4</sup> Popper K. (in: *The logic of scientific discovery*. New York, Harper (Torchbook), 1965, 28-30) a montré que la science ne peut pas être strictement inductive; elle ne peut que tester des hypothèses qui ont été avancées au préalable et dont la source n'est pas nécessairement un procédé scientifique.

## Management

Le management est tourné vers l'action, des actions qui visent à produire le plus de biens et/ou de services, le plus d'utilité, avec le moins de ressources. Il est donc évalué par des critères d'efficacité, d'efficience et de rentabilité.

Le management est multidimensionnel. Alors que la très grande majorité des artistes et des scientifiques ne pratiquent qu'un art et se spécialisent dans un seul domaine scientifique, le manager, au moins le généraliste responsable d'une unité organisationnelle, doit traiter, d'une part, avec des hommes et des femmes et, d'autre part, avec de la technologie et avec des finances. Il doit donc avoir des capacités relationnelles, techniques et comptables et doit aussi bien être capable de s'arrêter au moindre détail que de développer une vision.

Il utilise en cela des méthodes objectives d'analyse autant que son intuition subjective. Son style cognitif se situe d'ailleurs entre ceux des artistes et des scientifiques; en effet, le manager combine le plus souvent l'expérience concrète et l'expérimentation.

Notamment dans le choix des problèmes dont il se préoccupe, il procède d'une manière pragmatique (il a tendance, après une analyse de faisabilité qui n'est pas vraiment digne de ce nom, d'écarter les problèmes qui lui paraissent impossibles à résoudre)<sup>1</sup>. Toutefois, s'il est professionnel, il cherche à vérifier ses intuitions par des études systématiques. Comme l'a dit Iacocca<sup>2</sup>: "*My management style has always been pretty conservative. Whenever I've taken risks, it's been after satisfying myself that the research and market studies supported my instincts. I may act on my intuition - but only if my hunches are supported by the facts*".

### Management: art ou science?

Nous avons dit que le management est tourné non vers la compréhension mais vers l'action. **Il ne peut donc être une science.** Tout au plus, peut-il s'appuyer sur des sciences qui expliquent les phénomènes qu'il cherche à maîtriser, tout comme il peut être l'objet d'investigations scientifiques. Une pratique peut être étudiée scientifiquement, mais elle ne devient jamais une science; par contre, elle peut être un art, si elle est exercée avec art.

Des études empiriques ont montré la contradiction suivante: D'une part, les managers sont préoccupés par la certitude et l'ordre; d'autre part, ils travaillent souvent d'une manière peu systématique, mal organisée et irrationnelle.

---

<sup>1</sup> Isenberg D.: Comment réfléchissent les dirigeants? *Harvard-L'Expansion*, été 1985, 18-29.

<sup>2</sup> Iacocca L.: *An autobiography*. New York, Bantam Books, 1984, p.53.

Ils ignorent les documents et portent leur préférence aux modes de communication verbaux;

- s'intéressent avant tout aux informations concernant le présent;
- soutiennent un rythme de travail souvent effréné (avec peu de pauses);
- ne consacrent en moyenne pas plus de 9 minutes à une activité; et
- se laissent constamment interrompre (seulement 7% de leurs contacts étant planifiés) <sup>1</sup>.

Plus souvent qu'on ne le croit, les managers réfléchissent et agissent simultanément, ou réfléchissent après avoir agi. Si leur approche est scientifique, ils s'agit de la "*science of muddling through*" <sup>2</sup> qui est en fait l'art de la débrouillardise.

### **Et comment feraient-ils autrement?**

D' u n e p a r t, à la différence des scientifiques, les managers ne peuvent pas isoler les problèmes qu'ils veulent traiter <sup>3</sup>; les problèmes ne sont jamais bien délimités, n'arrivent jamais seuls et en attirent, quand on veut les résoudre, d'autres <sup>4</sup>. Avancer par "*trial and error*" et sans avoir une vision complète de la situation est alors souvent la seule façon possible, étant donné la profonde incertitude qui caractérise les problèmes traités.

D' a u t r e p a r t, le manager est impliqué lui-même dans les problèmes; il est juge et partie puisqu'il gère des relations et puisqu'il est responsable du résultat global.

E n f i n, les problèmes qui se posent à lui doivent être traités dans le contexte des activités journalières, souvent de manière simultanée et expérimentale; les processus d'analyse et de résolution sont imbriqués les uns dans les autres et se produisent de façon réitérative plutôt que séquentielle <sup>5</sup>; ils sont fréquemment retardés et activés par des facteurs qui échappent au cadre, qui est contraint sans cesse de bifurquer et de se remettre en piste; en d'autres termes, ces processus sont extrêmement dynamiques. Et ce

---

<sup>1</sup> Mintzberg H.: *op.cit.*

<sup>2</sup> Lindblom C: The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19 (1959), 79-88.

<sup>3</sup> Notons que les contraintes méthodologiques obligent les scientifiques à réduire le champs d'observation et le nombre de variables au point que la plupart des problèmes traités sont banaux, voire irréalistes. Il serait peut-être temps de se libérer de ces contraintes et d'oser du "*sloppy research on important questions*" au lieu du "*tight research on unimportant questions*".

<sup>4</sup> Cohen M., March J., Olsen J.: A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1972), 1-25.

<sup>5</sup> Isenberg D.: *loc.cit.*



sont les facteurs dynamiques que les techniques d'analyse ordonnées, séquentielles, sont le moins aptes à intégrer.

Nous avons dit que le management vise l'organisation des efforts d'autres pour produire d'une manière efficace et efficiente en vue de faire un bénéfice. Instrumental et intéressé, **il ne peut donc être de l'art** qui est non-utilitaire et désintéressé (notons que j'ai apostrophé l'art comme non-utilitaire et non d'inutile! S'il était inutile, il y aurait parfois peut-être davantage de similarité avec le management...). Tout au plus peut-il s'inspirer des arts et ceci de deux manières: en cherchant dans des œuvres d'art des interprétations du monde (ces interprétations sont souvent plus perspicaces et plus précoces que celles offertes par des scientifiques <sup>1</sup>) ou en utilisant des approches artistiques, c'est-à-dire en se laissant guider par ses intuitions.

Contrairement aux arts et à la science, le management n'est que rarement considéré comme noble. Il a souvent été méprisé (peut-être davantage par les artistes que par des scientifiques), notamment quand il avait eu du succès et avait créé de la richesse.

- Est-ce par jalousie ou par révolte (car, tant les artistes que les scientifiques dépendent largement du soutien direct ou indirect des entreprises, ce qui les met en position d'infériorité vis-à-vis d'elles, qu'ils nient en qualifiant le monde matériel et matérialiste d'inférieur au monde de l'esprit qui est le leur)?
- Est-ce parce que artistes et scientifiques, qui sont souvent obligés de pratiquer du management, le font plus ou moins mal et le détestent (pensons au "*Generalmusikdirektor*" qui doit gérer son orchestre ou au chef de laboratoire qui doit justifier son budget)?
- Est-ce parce que les managers doivent, pour pouvoir faire leur travail, être ni trop intellectuels ni trop sensibles (ce qui offense ceux qui se targuent de ces deux qualités, les scientifiques et les artistes)? Car, ils doivent prendre des décisions (et toute décision est réductionniste et, en dernière analyse, seulement subjectivement logique <sup>2</sup>), et parfois des décisions dures (et donc faciles à critiquer).

Si, à première vue, le management appartient à un autre monde que celui des sciences et de l'art, il demeure toutefois qu'on le prend couramment soit pour l'un soit pour l'autre. Ainsi on évoque tantôt le "*scientific management*", tantôt "l'art de la gestion".

---

<sup>1</sup> Ainsi existe-il une littérature autrichienne prévoyant la chute de l'empire K & K (par exemple: Joseph Roth, Karl Kraus, Stefan Zweig) qu'on peut qualifier de précoce, voire de prophétique, tout comme une littérature allemande des années 20 (Alfred Döblin, Hans Fallada, Erich Kästner, Leon Feuchtwanger) annonçant et décrivant la montée du Nazisme en Allemagne. Pensons également à des livres comme "*Sociology through literature*" édité par Lewis Coser et paru chez Prentice-Hall à Englewood Cliffs (N.J.) en 1972.

<sup>2</sup> Pareto W.: Le azioni non logiche. *Rivista Italiana di Sociologia*, mai-août 1910.



## Du "scientific management" à l'art de la gestion

Pour gérer un groupe d'individus avec le but de le rendre plus performant dans la poursuite de ses objectifs, le manager, qui est souvent celui qui recrute ses membres et qui leur propose des objectifs, doit les organiser, les diriger (leur donner une direction), les développer et les motiver. Il peut s'appuyer pour cela sur ses propres expériences, celles d'autres gens (notamment quand elles ont pris la forme de traditions), sur les résultats de recherches scientifiques et sur son intuition.

Avant l'industrialisation, c'est-à-dire pendant des siècles, il a probablement fait confiance aux traditions aussi bien qu'à ses expériences et à son intuition uniquement. Il n'a pas ressenti le besoin d'approches plus systématiques, d'une part, parce qu'il n'était pas obsédé par les notions de performance et de croissance, d'autre part, parce que les unités qu'il gérait étaient assez petites pour être gérées par le sens commun et par des recettes de la sagesse proverbiale (même si le sens commun veut que la terre soit plate et si pour toute affirmation d'un proverbe, on peut en trouver un autre qui dise exactement le contraire).

En effet, le management comme activité exercée pour elle-même est un phénomène des grands ensembles. Il n'est donc pas étonnant que les premiers principes de management aient été développés à l'église et à l'armée, puis dans l'administration publique. Dans le domaine économique (d'abord l'agriculture puis l'artisanat et le commerce), on ne faisait pas de management à proprement parler: les objectifs étaient donnés, tout comme l'organisation et les méthodes de travail. Le propriétaire était le maître qui traitait ses "collaborateurs" comme un père de famille; et il gérait son domaine/son entreprise selon des traditions séculaires ou, disposant pratiquement de tous les droits, selon son bon-vouloir.

Les seules grandes organisations, à savoir l'église et l'armée, devaient développer une doctrine et des stratégies/tactiques gagnantes ainsi que des structures de commandement efficaces. Mais longtemps, les dirigeants ecclésiastiques ne se préoccupèrent que d'organisation (la doctrine était définie une fois pour toutes) alors que les chefs militaires ne s'intéressaient qu'à la stratégie (les armées n'étant pas encore permanentes); les deux pouvaient négliger la logistique car les moyens de subsistance étaient procurés localement par des aumônes des fidèles ou en pillant le pays occupé.

Dans les administrations publiques, on a dû, pour la première fois, combiner tout cela. On a développé alors ce qui fut par la suite conceptualisé comme "bureaucratie"<sup>1</sup>, c'est-à-dire un ensemble de règles concernant l'organisation et l'exécution du travail qui devait garantir une qualité de performance définie d'avance.

---

<sup>1</sup> Weber M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin, 1912.

Dès l'apparition de grands ensembles dans l'industrie, on chercha également des approches rigoureuses permettant de rendre la production efficace et fiable, prévisible et maîtrisable.

Taylor (américain et auteur de *Scientific management*, 1909) et Fayol (français connu pour son traité *Administration industrielle et générale*, 1916) étaient des ingénieurs. Leurs approches partaient du postulat qu'il devait y avoir une meilleure façon d'organiser une activité donnée, une meilleure façon que des études scientifiques devaient permettre de dégager. Il devait être possible d'éliminer l'imprévisible et l'incongru et de créer des organisations qui, appliquant un certain nombre de principes, pouvaient fonctionner avec la même efficacité que les machines (d'autant plus qu'elles opéraient dans un environnement fonctionnant d'une manière également prévisible selon les règles d'un marché parfait). De telles règles concernaient notamment la division, la simplification et la standardisation du travail, mais aussi le commandement et la délégation, la prise de décision (soumis à la "loi de la situation" et à la "loi du marché"), la sélection des collaborateurs, les communications (qui devaient être écrites et passer par le supérieur commun), les récompenses (essentiellement matérielles) et le contrôle. Elles devaient pouvoir s'appliquer à n'importe quelle entreprise ou administration.

Ces approches produisirent des résultats spectaculaires qui furent universellement applaudies (par des Ford, Renault, Krupp et autres Von Roll aussi bien que par Lénine). Des clubs d'efficience furent créés un peu partout pour les promouvoir.

Mais la situation changea. Ce qui avait pu garantir un succès dans des conditions où, d'une part, les produits étaient standardisés et où, d'autre part, les conditions sociales permettaient d'imposer aux travailleurs quasiment n'importe quoi, devenait moins efficace au fur et à mesure que les produits et la production ainsi que les conditions sociales évoluèrent et que la concurrence imposa un renouvellement permanent. Il ne fallait plus précision et efficacité uniquement, mais imagination et flexibilité; on ne pouvait plus traiter des hommes comme des robots, mais il fallait les accepter comme partenaires.

D'abord cela signifia non seulement qu'on n'avait plus recours aux sciences naturelles uniquement, mais aussi qu'on mobilisait d'autres sciences, les sciences humaines. On croyait qu'on avait des problèmes parce qu'on ne savait pas encore assez ou parce qu'on n'appliquait pas ce qu'on savait. Le mouvement dit des "relations humaines" qui succéda à "l'organisation scientifique du travail" s'appuyait sur des études de sociologues; alors que celui appelé "ressources humaines", qui devait suivre, l'était sur des travaux de psychologues et de systémiciens.

Mais, finalement on mettait davantage en évidence les limites des "*management sciences*" ainsi que leurs contributions, même si le "re-engineering" tout récent pourrait suggérer le contraire.

Les bureaucrates ne sont depuis longtemps plus un modèle d'incorruptibilité, de régularité et d'efficacité, mais de rigidité et de désinvolture (pour ne pas dire de pa-

resse); les technocrates devinrent, à leur tour, suspects comme des "*Fachidioten*" qui simplifient le monde pour pouvoir se bercer dans l'illusion de le maîtriser.

Ainsi, aujourd'hui, on rejette les modèles compliqués et on proclame la nécessité de revenir à l'essentiel ("*the basics*"), souvent par des recettes de gestion simples et radicales, et de (re)trouver des chefs charismatiques, des visionnaires, des vrais "*leaders*" (dans un sens opposé aux administrateurs et managers) qui réussissent, en exerçant leur jugement (un terme qui est utilisé pour qualifier les processus mentaux que nous n'appréhendons pas <sup>1</sup>), miraculeusement, à donner des impulsions nouvelles <sup>2</sup>. On sent que la tâche du manager consiste autant à définir et à donner un sens à la réalité qu'à résoudre des problèmes et à conduire des hommes (autant par la définition, la structuration et l'explication d'un monde intellectuel et spirituel que par l'organisation et le contrôle d'un monde matériel) <sup>3</sup>.

Tout semble indiquer qu'on ait fait un tour complet: du "*catch-as-catch-can*" de la petite entreprise, en passant par la bureaucratie et la technocratie, pour aller vers le management du chaos <sup>4</sup> qui, lui, ressemble étrangement à l'opportunisme, à l'improvisation d'antan, tout en conservant l'essentiel des acquis des approches systématiques.

Il découle de tout cela que la gestion était probablement pratiquée comme un art avant l'industrialisation, que celle-ci (étant d'ailleurs issue des sciences) a vu le remplacement progressif d'approches qu'on pourrait qualifier d'artistiques par des approches scientifiques (qui paraissaient leur être supérieures) et que maintenant nous cherchons à combiner les deux.

### **Pour le management, combien de science, combien d'art ?**

D'abord, nous voudrions plaider pour davantage de recours aux sciences. Nous en savons aujourd'hui bien plus sur le comportement des hommes et des systèmes complexes que nous appliquons <sup>5</sup>. Mais les managers se comportent largement comme si tout ce savoir n'existait pas. C'est navrant.

---

<sup>1</sup> Mintzberg H.: Le manager, le planificateur et le cerveau. *Gestion*, 1/1 (novembre 1976), 4-9.

<sup>2</sup> Notons que tout le monde ne pense pas au miracle; par exemple Kotter J. (*The leadership factor*. New York, The Free Press, 1988, p.29) pense que "*in business... great vision emerges when a powerful mind, working long and hard on massive amounts of information, is able to see interesting patterns and new possibilities*".

<sup>3</sup> Dyllick T.: Management als Sinnvermittlung. *gdi impuls*, 3/83 (1983), 3-12.

<sup>4</sup> Peters T.: *Thriving on chaos*. New York, Random House, 1988.

<sup>5</sup> Il y a plus de 30 ans, McGregor D., dans un chapitre intitulé "Management and scientific knowledge" (*The human side of enterprise*. New York, MacGraw-Hill, 1960, ch.1) regretta que les managers préfèrent généralement suivre leurs théories personnelles non validées plutôt que des théories scientifiquement testées. Il expliqua cette tendance non par l'absence de connaissances scientifiques pertinentes, mais par le fait que ces connaissances contredisent souvent des expériences personnelles et des pratiques habituelles.

En même temps, il faudrait également reconnaître les contributions d'approches artistiques; car le monde ne se résume pas à ce qui est mesurable et ne peut pas être entièrement appréhendé par des méthodes quantitatives.

Donc: les managers ont besoin des deux, des sciences et des arts, sans qu'il doivent pour autant devenir eux-mêmes des artistes ou des scientifiques (pas plus que le contraire <sup>1</sup>).

Trop longtemps, le management a cherché à supprimer plus qu'à s'inspirer ou à développer ce qui caractérise l'art: l'individualité et l'unicité, l'intuition et la fantaisie. Trop longtemps, il a privilégié les sciences, le quantitatif par rapport au qualitatif, les choses par rapport aux hommes, la solution de problèmes par rapport à la création de problèmes, l'ordre et le contrôle par rapport à la créativité, le perfectionnement de ce qu'on savait et faisait déjà plutôt que l'exploration d'horizons complètement nouveaux, "*doing things right*" plutôt que "*doing the right thing*".

Il y aurait donc intérêt à ne pas snober les approches "artistiques", tout en se gardant, d'une part, de s'en targuer alors que l'artiste fait n'importe quoi et, d'autre part, de les utiliser pour justifier la nature charismatique de ses visions. En effet, il existe un danger certain que le management comme art serve à cautionner n'importe quoi et n'importe qui. Ce n'est pas parce qu'il est un art, qu'il devrait échapper à toute analyse et critique; ce n'est pas parce que les dirigeants se déclarent artistes, qu'on doit les accepter comme des grands prêtres d'un savoir mystique et qu'ils sont au-dessus de tout soupçon.

Si le manager a besoin d'art et de sciences, il n'en a pas besoin dans les mêmes proportions, selon sa fonction et son niveau.

Probablement une plus grande dose d'imagination et de créativité serait utile à celui qui s'occupe de marketing, alors que pour le comptable vigilance et rigueur seraient préférables.

Probablement pour un cadre moyen, un spécialiste, qui doit utiliser les ressources existantes le plus efficacement possible et qui doit faire aboutir des projets dans les contraintes données de délai et de budget, il serait souhaitable qu'il applique des approches logiques, ordonnées, par étapes dont chacune implique une analyse formelle approfondie; et qu'il soit analytique, rigoureux et impitoyable. Par contre, le cadre dirigeant, le stratège, qui prend des décisions qui sont souvent non programmées et non programmables <sup>2</sup>, et qui doit être une source d'inspiration, devrait avoir des inspirations lui-

---

<sup>1</sup> Handy C. (*The empty raincoat*. London, Hutchinson, 1994, 19-20) formule ceci ainsi: "*There are kings and prophets; the kings have the power, they make things happen; the prophets have the principles and show the implications of action. Every king needs a prophet, but nobody wants the prophet to be king*".

<sup>2</sup> En effet, déjà Simon H. (*Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*. Paris, Economica, 1980, p.27) a observé qu' "il existe une corrélation grossière, loin d'être parfaite, entre l'importance du niveau auquel se situe un dirigeant au sein de l'organisation et le degré de programmation de ses décisions".

même (tout le monde s'accorde aujourd'hui à dire que la qualité principale d'un véritable chef est sa capacité de créer une vision <sup>1</sup>), ce qui est peu probable s'il n'utilise pas des approches "*complexes et mystérieuses, amenant les données informationnelles les moins précises, et utilisant les processus mentaux les moins articulés, mécanismes qui sont plus relationnels et holistiques qu'ordonnés et séquentiels, intuitifs plutôt qu'intellectuels*" <sup>2</sup>. Car, des principes de gestion qui encouragent seulement l'approche analytique et l'élégance méthodologique ne produisent que rarement des idées véritablement nouvelles <sup>3</sup>.

Probablement que, si le cadre exécute des ordres et applique des règles (des règles d'une gestion efficace ou des règles internes à l'entreprise), il le fera d'autant mieux s'il est rationnel et détaché. Par contre, le dirigeant, qui définit les règles et indique des directions, doit puiser dans son imagination et dans ses valeurs et ne pourra jamais "prouver" qu'il a raison.

### **Conséquences pour la formation des cadres**

Si les cadres ont, à des niveaux plus bas de la hiérarchie, intérêt à utiliser avant tout des méthodes scientifiques mais doivent, aux niveaux supérieurs, être capables d'utiliser des approches plus artistiques, les institutions qui dispensent un enseignement censé être utile pour toute une carrière se voient devant le problème suivant:

- Si elles aspirent à former les futurs dirigeants, donc des cadres versés dans des approches "artistiques", leurs gradués ne parviendront peut-être jamais à ces positions, parce qu'ils ne maîtrisent pas ce qui détermine le succès au début de la carrière.

- Mais, si elles se cantonnent à une formation privilégiant ces facteurs de succès en début de carrière, c'est-à-dire les méthodes de gestion plus "scientifiques", leurs gradués ne vont aussi jamais vraiment "faire carrière", parce que, arrivés au milieu de la hiérarchie, ils auraient atteint le niveau de leur incompétence.

La réponse à ce problème est, pourtant, simple: il faudrait des cours initiant à une approche scientifique des problèmes de la gestion pour des "jeunes", puis d'autres cours focalisant davantage sur des approches holistiques et intuitives pour des cadres confirmés.

Mais, se pose alors une autre question: d'une part, est-ce qu'on peut former des artistes? et, d'autre part, est-ce que nous, les scientifiques, pouvons le faire?

---

<sup>1</sup> Bennis W.: Managing the dream. *Training Magazine*, May 1990; Conger J: *The charismatic leader*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989, ch. 3 (Seeing beyond current realities).

<sup>2</sup> Mintzberg H.: *loc.cit.*

<sup>3</sup> Hayes R., Abernathy W.: Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, July-August 1980, 67-77.



A en juger par des écoles d'art, la réponse à la première question est positive. Il semble être possible de former des artistes, si former signifie, d'une part, l'entraînement à certaines techniques (n'oublions pas qu'aucun art, que ce soit la musique, la danse ou la sculpture, ne peut se pratiquer sans la maîtrise de telles techniques et que les Grecs avaient le même mot pour art et technique: "*techne*"); et d'autre part, la confrontation avec d'autres sensibilités artistiques. Ce deuxième aspect semble crucial et explique le fait, qui pourrait par ailleurs étonner, qu'à une époque donnée, la plupart des expressions artistiques, qui cherchent pourtant toutes à être uniques, se ressemblent.

Par contre, il est moins certain que la réponse à la deuxième question puisse être positive. Nous venons de dire que les artistes se développent en côtoyant d'autres artistes et en pratiquant leur art, c'est-à-dire en procédant par essais/erreurs. Il arrive qu'un professeur de gestion ait des activités artistiques annexes; mais la plupart ne s'intéressent à l'art qu'en tant que "consommateurs" et non en tant que producteurs, ce qui ne fait pas d'eux des artistes. Ils sont des scientifiques, mais peut-être des scientifiques qui ne s'enferment pas dans une tour d'ivoire et qui cherchent le contact avec des artistes et/ou avec leurs œuvres.

Ce qu'ils pourraient faire est de documenter certaines de leurs thèses par des exemples tirés des arts et stimuler ceux qu'ils sont censés former à chercher des inspirations dans le monde des arts. En plus, ils pourraient contribuer à développer le côté droit de leur cerveau et à ranimer leur créativité, par exemple, en les confrontant avec la plus grande variété de cas non-classifiés, en les laissant s'en imprégner (plutôt que de les pousser à les analyser) et en les encourageant à réagir d'une manière émotive (et pas seulement rationnelle). Car la créativité ne surgit pas du néant, mais consiste à rapprocher des situations, faits et éléments qu'on n'associe normalement pas parce que ce serait pécher contre une règle quelconque. Enfin, on devrait encourager des approches et des solutions originales (tout artiste a sa "griffe"!), au lieu d'insister sur l'utilisation d'approches standards et de n'accepter que des solutions découlant plus ou moins automatiquement de l'application de ces approches.

On n'enseignerait ainsi pas uniquement des concepts et des techniques, mais également une façon de voir et d'être.

## **Conclusion**

Des approches scientifiques aussi bien qu'artistiques vont, sans doute, permettre au cadre de mieux cerner les situations auxquelles il doit faire face et de trouver de nouvelles réponses aux défis qui sont les siens et d'anticiper les conséquences des décisions qu'il prend et des comportements qu'il adopte. Mais, elles ne sont pas suffisantes pour garantir que ces décisions soient effectivement "bonnes" et qu'il réussisse à se comporter d'une manière adéquate.



Pour cela, il faut, d'une part, une dimension éthique et, d'autre part, des qualités comme la persévérance, le courage ou la maîtrise de soi (qui ne sont pas *ipso facto* contenues dans des approches scientifiques et artistiques).

Après la science, nous avons d'autant plus besoin de conscience que cette première nous a donné des moyens formidables, un pouvoir énorme, de changer le monde - non seulement pour le mieux mais aussi pour le pire. La science, qui répond à la question "Comment", se tait au sujet du "Pourquoi". Au lieu de développer encore nos capacités à comprendre et donc à agir, il est aujourd'hui probablement plus important de penser aux finalités auxquelles ces capacités vont servir<sup>1</sup>. Comme les progrès des sciences ont pu nous faire croire que nous étions tout-puissants<sup>2</sup>, une conscience aiguë de la vulnérabilité et des penchants destructeurs de l'homme ainsi que des standards éthiques solides sont absolument indispensables si nous voulons éviter d'aller vers des catastrophes.

Mais, ces convictions vont rester lettres mortes tant que les cadres n'auront pas la force de caractère de les appliquer effectivement quand ils sont sous pression, que cette pression se présente sous forme de tentations ou de menaces.

Il s'agit donc également de veiller à ce que la formation des cadres ne s'arrête pas à l'entraînement de la virtuosité intellectuelle ou de la créativité mais pose aussi des questions éthiques et permette le développement d'un caractère fort.

---

<sup>1</sup> Szczypiorski A.: Humanism for the future. *Swissair Gazette*, July 1995, 36-38.

<sup>2</sup> Richter H.: *Der Gotteskomplex*. Hamburg, Rowohlt, 1979.