

Laboratoire de recherche en management LAREQUOI
Direction de la Recherche de l'Université Versailles Saint
Quentin en Yvelines

Dossier de recherche en vue de l'obtention d'une
Habilitation à Diriger des Recherches
en Sciences de Gestion

La recherche en management comme champ philosophique

Partie I : Mémoire de synthèse

Présenté et soutenu par Jean-Etienne Joullié
le 13 juillet 2022 à Saint Quentin en Yvelines

Jury

Garant

Christophe Assens, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Rapporteurs

Marc Bonnet, Professeur émérite des universités, Université de Lyon 3.

Yvon Pesqueux Professeur des universités, Centre National des Arts et Métiers (Paris).

Jean-Marie Seca, Professeur des universités, Université de Lorraine.

Examineurs

Annie Bartoli, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Pascale Bueno Merino, Professeur, École de Management Léonard de Vinci.

Préface et Remerciements

J'ai obtenu un diplôme d'ingénieur de l'École Supérieure d'Électricité (appelée aujourd'hui CentraleSupélec) en juillet 1989. Après dix-huit années d'activité professionnelle comme ingénieur puis cadre dirigeant au Japon, au Vietnam, en Allemagne, en Inde, en France (brièvement) et finalement en Australie, j'ai eu l'occasion d'entreprendre un doctorat (PhD) de philosophie à la Macquarie University de Sydney à partir de 2008.

Mis à part ceux réalisés pour ma thèse, mes travaux de recherche s'inscrivent dans le cadre des écoles de management au sein lesquelles j'enseigne depuis bientôt quinze ans, en Australie, au Canada, au Koweït et aujourd'hui en France. Ils portent également le sceau de ma culture d'ingénieur et de mon expérience de direction de projets et de structures permanentes. Ils visent, pour l'essentiel, à proposer aux enseignants-chercheurs en management et à ceux qu'ils ont la responsabilité de préparer à des fonctions de direction d'entreprise de nouvelles manières de travailler et d'approcher les problèmes qu'ils cherchent à résoudre. Ces nouvelles pratiques reposent sur un langage dont ses locuteurs reconnaissent les présupposés et les visions des êtres humains et de la société qu'il véhicule. Si mon expérience d'encadrement m'a fait voir une chose, c'est que cette reconnaissance fait cruellement défaut en entreprise. Par exemple, des mots tels que 'autorité', 'personnalité' ou 'motivation' sont utilisés le plus souvent sans appréciation de leurs origines ou de leurs conséquences, aussi bien pour ceux qui les emploient que pour ceux sur lesquels ils sont censés s'appliquer.

Les mots étant le véhicule et la matière de la pensée, ce n'est qu'à contre-cœur et par manque d'alternative que j'ai dû souiller les pages qui suivent de néologismes et d'anglicismes (au premier rang desquels figurent évidemment le terme 'manager' et ses dérivés). Le fait est que la littérature anglophone domine la recherche en management et que, pour un francophone, penser au management et aux phénomènes associés, c'est souvent devoir penser en français, en admettant que cela soit possible. Par ailleurs, tous mes travaux à date ayant été produits en anglais (langue au demeurant précise et magnifique lorsqu'elle est bien employée), je sollicite auprès de mes lecteurs leur patience pour les tournures de phrases héritées de cette langue et dont ma prose est inévitablement polluée.

* * *

Je tiens tout d'abord à remercier Nicholas Paparoidamis, anciennement Directeur de la recherche de l'École de Management Léonard de Vinci, pour m'avoir encouragé à débiter les démarches dont le présent dossier représente l'aboutissement.

Je remercie particulièrement Christophe Assens, professeur à l'Université de Versailles-Saint Quentin-en-Yvelines et co-directeur du laboratoire LAREQUOI, pour s'être spontanément proposé d'être mon garant lorsque j'ai évoqué mon souhait d'obtenir une Habilitation à Diriger des Recherches. Les conseils du professeur Assens dans la constitution de ce dossier furent extrêmement précieux et sa patience fut mise à l'épreuve plus d'une fois.

Je remercie les professeurs Bonnet, Pesqueux et Seca d'avoir accepté d'être les rapporteurs de mon dossier d'habilitation ; je remercie également les professeurs Bartoli et Bueno Marino de bien vouloir en être les examinateurs. Je leur resterai reconnaissant du temps et de l'énergie qu'ils ont dû investir dans l'évaluation de ce document et de ses annexes.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Robert Spillane (Macquarie University, Sydney) et Anthony Gould (Université Laval, Québec) pour leur fidélité et leur contribution régulière à mes travaux de recherche.

Finalement, je pense à mon épouse et nos trois enfants et je les remercie pour leur soutien sans faille dans l'aventure intellectuelle que ma recherche représente et qui parfois m'éloigne de leurs rivages et de leurs préoccupations quotidiennes. Qu'ils sachent bien que si l'esprit vagabonde, le cœur reste fidèle.

Paris La Défense,

Avril 2022

Table des matières

Préface et Remerciements	2
Table des matières	4
Encadrés, Tables et Figures.....	5
I. Introduction	7
II. La volonté de puissance de Nietzsche, une introduction à la philosophie	13
III. Implications méthodologiques	19
1. Premières explorations	19
2. Les fondations philosophiques du management et du leadership	22
3. Philosophie des sciences et recherche en management	31
4. Implications méthodologiques : résumé	37
IV. Implications pratiques	40
1. Le langage de la recherche en management.....	40
2. Le langage du leadership.....	47
3. Le langage du développement professionnel et de la négociation collective	52
4. Autorité et managérialisme	55
5. Autorité et obéissance	59
6. Implications pratiques : résumé	61
V. Nouvelles recherches	63
1. Leadership et gestion des ressources humaines	63
La gestion des ressources humaines : Introduction et critique.....	64
La gestion des ressources humaines dans le miroir du leadership	68
2. Synthéticité, transparence et performance organisationnelle.....	69
Méthodologie et hypothèse	72
Résultats	74
Discussion	75
Conclusion de l'étude.....	77
VI. Conclusion générale	80
1. La recherche en management : une science ?	80
2. Repenser la recherche en management	83
3. Épilogue	87
VII. Bibliographie.....	91

Encadrés, Tables et Figures

Encadrés

Encadré 1.....	15
Encadré 2.....	17
Encadré 3.....	20
Encadré 4.....	21
Encadré 5.....	22
Encadré 6.....	24
Encadré 7.....	26
Encadré 8.....	28
Encadré 9.....	30
Encadré 10.....	33
Encadré 11.....	35
Encadré 12.....	37
Encadré 13.....	41
Encadré 14.....	42
Encadré 15.....	47
Encadré 16.....	51
Encadré 17.....	53
Encadré 18.....	54
Encadré 19.....	58
Encadré 20.....	59
Encadré 21.....	61
Encadré 22.....	69
Encadré 23.....	79

Tables

Table 1.....	50
Table 2.....	73
Table 3.....	74
Table 4.....	77
Table 5.....	88

Figures

Figure 1	73
Figure 2	76

La véritable école du commandement est la culture générale. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote.

Charles de Gaulle

Tes éducateurs ne sauraient être autre chose pour toi que tes libérateurs. C'est le secret de toute culture, elle ne procure pas de membres artificiels, un nez en cire ou des yeux à lunettes ; par ces adjonctions on n'obtient qu'une caricature de l'éducation.

Qui se sait profond vise la clarté, qui veut le paraître l'obscurité car la foule tient pour profond tout ce dont elle ne peut voir le fond.

Friedrich Nietzsche

I. Introduction

Depuis plus de 2400 ans, les philosophes ont fourni aux dirigeants politiques leurs idées directrices. Pour ne citer que les exemples les plus connus, Platon a conseillé le roi de Syracuse, Aristote a été le précepteur d'Alexandre le Grand, Epictète a travaillé avec l'empereur Néron et Machiavel a conseillé les princes de la Renaissance. Plus tard, un professeur de philosophie, Martin Luther, a inventé le protestantisme. Thomas Hobbes a conseillé les deux camps de la guerre civile anglaise, John Locke a fourni les grandes lignes de la Constitution américaine, tandis que David Hume a travaillé avec les ambassadeurs anglais à Paris. En France, Voltaire a fourni réconfort intellectuel à des rois et des aristocrates alors que Jean-Jacques Rousseau a été le père philosophique de la Révolution (et de la Terreur qui l'a suivie). De l'autre côté du Rhin, Johann Fichte a encouragé les Allemands à se soulever contre Napoléon et Friedrich Nietzsche a été accusé d'avoir indirectement déclenché deux guerres mondiales. Je terminerai ce rapide inventaire en citant Karl Marx et Sigmund Freud, dont les influences respectives sur la pensée occidentale n'ont pas besoin d'être élaborées.

Bien que le management ait été défini de diverses manières, deux perspectives prédominent aujourd'hui. Le management a été défini, de manière pragmatique (si ce n'est tautologique), comme étant 'ce que font les managers'. Cependant, un instant de réflexion révèle que les actions des managers impliquent d'autres ressources qu'eux-mêmes, et notamment l'énergie et les compétences de leurs collègues. Une définition plus complète du management doit donc prendre en compte le fait que le management est une relation entre les managers et les ressources qu'ils supervisent, sans l'existence desquels il n'y a pas de managers. En d'autres termes, le management requiert un manager et au moins un collègue subalterne comme points d'ancrage entre lesquels le concept acquiert son sens. En bonne logique, ceux qui étudient la relation managériale devraient accorder une place égale aux managers et à ceux qu'ils encadrent.

De manière surprenante, les managers et les enseignants-chercheurs en management ont dans leur majorité privilégié la première des deux définitions rappelées ci-dessus. Ils se sont ainsi engagés dans l'étude des managers eux-mêmes, comme si le management était la somme des croyances, des valeurs ou des actions des managers. Cette perspective explique, au moins en partie, la popularité des nombreuses études sur la personnalité, la motivation et les styles de leadership, études qui partent du principe que les managers possèdent des qualités psychologiques particulières les distinguant de leurs collègues et justifiant leur pouvoir et leur

statut. Par conséquent, la psychologie des différences individuelles est devenue un sujet majeur dans les recherches en management. Même si cette approche était justifiée, elle plaide elle aussi pour un retour à la philosophie, puisque ce qui est significatif en psychologie vient presque toujours de la philosophie. Par exemple, la psychanalyse freudienne s'appuie fortement sur la philosophie de Schopenhauer et la psychologie existentielle s'inspire des philosophies de Sartre et de Camus.

De plus en plus de chercheurs en management prennent conscience que si leur discipline doit se développer au-delà de l'étude des différences individuelles, elle doit reconnaître que les personnes appelées managers sont au centre des relations sociales qui peuvent et en fait doivent être étudiées. Autrement dit, le management doit être étudié en termes des relations qui le soutiennent, telles que le pouvoir, l'autorité, la conformité, l'obéissance, l'autonomie et l'authenticité. Une telle orientation est particulièrement vivace psychologie sociale qui est, de toutes les disciplines psychologiques, celle s'inspire le plus ouvertement de la philosophie. Il est aisé de comprendre pourquoi : des descriptions de relations de pouvoir et d'autorité se trouvent par exemple dans les œuvres d'Homère, Platon a beaucoup écrit sur la conformité et l'obéissance et Diogène a promu l'autonomie et l'authenticité comme des vertus nobles.

Ce qui vient d'être dit sur les origines de la psychologie et de la psychologie sociale s'applique également à la pensée managériale dans son ensemble. Lorsque, par exemple, les managers suivent les économistes en supposant que les êtres humains maximisent le plaisir et minimisent la douleur, ils s'inspirent de la philosophie utilitariste britannique (origine qui justifie la remarque de Nietzsche, selon laquelle 'les êtres humains ne recherchent pas le plaisir, seuls les Anglais le font'), elle-même reposant dans une large mesure sur l'empirisme. Lorsque les managers affirment que la vérité est 'ce qui marche', ils répètent un slogan popularisé par le psychologue et philosophe pragmatique américain William James. Lorsque les consultants management prêchent 'l'intelligence émotionnelle', ils enseignent les vues de l'ancien philosophe stoïcien, Epictète. Lorsque les managers ne s'entourent que de collègues compétents et loyaux, ils suivent les conseils de Nicolas Machiavel. Et lorsqu'ils utilisent un jargon obscur pour prétendre qu'ils sont profonds, ils marchent dans les pas de Martin Heidegger.

Que la philosophie soit une source de connaissances précieuses pour ceux qui dirigent les autres n'a pas toujours été ignoré. Le général américain George Patton avait toujours sur lui un exemplaire de *Illiade* d'Homère et un ministre britannique de la Défense, Alan Clarke, a soutenu que le livre de Machiavel, *Le Prince*, est l'abécédaire des politiciens. De tels exemples, que je pourrais facilement multiplier, ne font que rendre plus surprenante encore la conclusion

suiuante : peu de managers, d'étudiants en MBA ont lu Homère, Platon, Epictète, Machiavel, Kant, Nietzsche, ou l'un de ces penseurs dont les idées ont changé, pour le meilleur ou pour le pire, le cours de la civilisation occidentale.

Au sein de la communauté des chercheurs en management, la contribution de la philosophie est reconnue, mais ceux qui cherchent à la mettre en valeur n'ont que peu d'audience. Il existe, bien sûr, de nombreuses histoires de la philosophie, mais elles s'adressent pour la plupart au grand public et ne tirent pas (ou très peu) de leçons de ce qu'elles exposent à l'usage des chercheurs en management (ou leurs étudiants). Force est de constater que ceux-là se réfèrent rarement aux perspectives philosophiques qui sous-tendent leurs travaux. En cela, ils oublient qu'une tâche cruciale des chercheurs (et ceci est aussi vrai des dirigeants d'entreprise) est de fournir des explications étayant leurs recherches présentes et futures. S'ils écoutaient les philosophes, les chercheurs en management sauraient que ce qui importe vraiment dans une hypothèse, ce n'est pas tant ce qu'elle vise à expliquer, mais ce qu'elle présuppose. Sur ce terrain-là au moins, la philosophie et la recherche en management se rejoignent de manière évidente, puisque les discussions et les arguments portant sur les hypothèses de départ sont (ou du moins devraient être) au cœur des préoccupations des deux activités.

Autant que je puisse en juger, la première tentative explicite d'aborder la recherche en management via la philosophie a été proposée par Lynch et Dicker (1998, republié avec la collaboration de Cruise sous une forme élargie en 2006). Cette contribution, intitulée *Handbook of Organization Theory and Management : The Philosophical Approach* consistait en une série d'essais d'auteurs divers tentant à montrer que la philosophie et la recherche en théorie de l'organisation pouvaient être unifiées. Il est notable (et regrettable) que, vingt-cinq ans après sa première version, le travail de Lynch et Dicker, pourtant profondément original, reste largement méconnu puisque peu cité. Une revue, *Philosophy of Management Journal*, a été fondé en 2001 pour offrir aux chercheurs concernés un canal de diffusion de leurs travaux (un souci semblable a présidé à la fondation en 2004 de l'*International Journal of Management Concepts and Philosophy*, dans lequel j'ai publié mon premier article). Par ailleurs, Chia (2002) a proposé une analyse philosophique du processus de production de connaissance en management, en s'attardant sur les approches critiques, tandis que de Borchgrave (2006) a présenté une série d'études de cas où des philosophes étaient venus à l'aide de managers confrontés à des problèmes d'organisation ou des décisions difficiles, pour la plupart impliquant des choix éthiques épineux. Deslandes a publié en 2013 une livre intitulé *Essai sur les données philosophiques du management*, dans lequel il met en évidence la présence d'éléments de

réflexion philosophique, et notamment de philosophie éthique, dans des concepts de management. Les études d'éthique des affaires (*business ethics studies*) est de fait celui où les contributions d'origine philosophique sont les plus fréquentes, leurs auteurs y explicitant régulièrement les mérites des approches déontologiques (Kant), utilitaires (Bentham, Mills) ou tenant de 'l'éthique de la vertu' (Aristote).

Pour valables qu'elles soient, les contributions existantes cherchant à croiser analyse philosophique et recherche en management laissent de côté l'essentiel. Celui-ci peut être exposé en quelques mots : la pratique du management (et pas seulement ses aspects éthiques) et les disciplines (et pas seulement les processus de création de connaissance qui les sous-tendent) représentées dans les écoles de management reposent sur des traditions philosophiques distinctes, certaines très anciennes. Cette dette de ce que j'appelle 'la pensée en management' (pour désigner à la fois la pratique du, et la recherche en, management) envers la philosophie est peu reconnue, ou quand elle l'est, seuls les courants 'post-modernes' de la philosophie sont généralement crédités (cette tendance est particulièrement visible dans Rappin 2008, 2014 et 2018). Pourtant, la reconnaissance de l'existence de cette dette permet d'identifier et de cerner les contours des tensions qui existent entre les disciplines enseignées en école de management ; à son tour, cet exercice permet de mieux saisir les forces et les faiblesses de ces disciplines et facilite donc leur recherche et leur enseignement. L'exploration de cette dette fut la première des tâches auxquelles je me suis attelé après l'obtention de mon doctorat. Même si un pan entier de connaissances a émergé par suite de ce défrichage, le terrain qui reste encore à découvrir et à jalonner est immense.

Le concept même de la recherche et de l'enseignement du management repose sur l'hypothèse qu'il existe un corpus de connaissances sans lequel la pratique du management est défectueuse. Étant donné que les connaissances techniques vieillissent mal et ont tendance à être spécifiques à chaque industrie, cet ensemble de connaissances doit être d'une sorte qui perdure dans le temps et est suffisamment générique pour être pertinente et utile dans un champ d'activités le plus étendu possible. Or si le management, comme le disait Mary Parker Follett (1926) et Peter Drucker (1974), c'est '*getting things done through people*', alors les managers ne font rien par eux-mêmes (ils ont d'autres qui le font pour eux) sauf communiquer sous toutes ses formes, à l'oral et à l'écrit. Le management est donc avant tout une pratique linguistique.

Comme Socrate l'explique au jeune Théétète, penser, c'est se parler. Admettre cette conception de la pensée, c'est accepter que raisonner est impossible si le dialogue interne est brouillé par des confusions terminologiques. En d'autres termes, il n'est pas possible de prendre

des décisions significatives, d'étudier les organisations avec perspicacité, d'analyser fructueusement une industrie ou plus généralement de réfléchir à sa propre place dans le monde si l'on ne saisit pas les tenants et les aboutissants des mots que l'on utilise dans ces exercices.

Il découle de ce qui vient d'être dit que le progrès, que cela soit dans la recherche, l'éducation ou la pratique du management passe par une reconnaissance des biais et des préjugés qui se cachent sous l'apparente objectivité du vocabulaire. Pour communiquer de manière significative et efficace avec leurs pairs, étudiants ou subordonnés, ou pour se parler lorsqu'ils réfléchissent, les managers et ceux qui étudient ce qu'ils font se doivent d'être sensibles au langage qu'ils (et ceux qui les entourent) emploient. La philosophie, et plus particulièrement la philosophie analytique dont je m'efforce de m'inspirer, est la discipline de choix pour développer cette compétence, car prêter attention au sens des mots que l'on utilise est la première exigence et donc le premier acquis de la philosophie.

Plus généralement, ainsi que le défend le philosophe et historien américain Richard Weaver (1970, 1985), aucun langage n'est neutre car il est porteur d'une vision de soi et des autres. Toute communication est un donc sermon et tout orateur est un prédicateur. Il appartient donc à tous, et plus particulièrement aux enseignants et aux cadres dirigeants, de mesurer les effets des mots qu'ils emploient sur la pensée de ceux qui les écoutent ou les lisent, y compris – et surtout – sur eux-mêmes. La seconde tranche de mes travaux s'attache à mettre en évidence ces effets ; si je peux me targuer de quelques résultats (présentés ici), il reste encore beaucoup à faire, ainsi que mes recherches en cours, dont certaines sont évoquées dans ce mémoire, l'illustrent.

Dix années me séparent de mon entrée dans la vie d'un enseignant-chercheur. Elles ont permis la publication de cinq livres et de quatorze articles (un CV complet est disponible en Annexe 1). Elles m'ont vu également vivre et enseigner en Australie, au Koweït, au Canada et aujourd'hui en France. Sans ces dix années et le travail qu'elles recouvrent, jamais je n'aurais été capable de comprendre, en encore moins de formuler, les idées qui sont les miennes aujourd'hui et dont les plus importantes sont évoquées dans ce mémoire. Raconter pourquoi je m'accroche à ces idées et comment elles sont venues à moi est l'objet des pages qui suivent la présente introduction.

Ce mémoire est structuré en quatre grandes parties. La première partie (non compris cette introduction) est une présentation rapide de ma thèse de philosophie, par laquelle j'ai pris pied dans le monde de la recherche universitaire. La seconde partie est dédiée à l'exposition des

conséquences méthodologiques d'une rencontre de la philosophie et des études en management. La troisième partie présente les implications pratiques que j'ai extraites (et publiées à date) de ces conséquences. La quatrième et dernière partie introduit deux nouvelles recherches, en cours d'évaluation mais non publiées à ce jour. La conclusion résume et met en perspective mon travail d'enseignant-chercheur en soulignant ses implications futures.

II. La volonté de puissance de Nietzsche, une introduction à la philosophie

C'est par Nietzsche que je suis venu à la philosophie et à une carrière d'enseignant-chercheur. Ingénieur puis chef de projets informatiques au Japon, en Allemagne et en Australie, je n'avais de la philosophie qu'une connaissance d'amateur, héritée de mes cours de terminale (mon professeur était Robert Redecker, philosophe prolifique et invité régulier de France Culture) et essentiellement limitée aux grands auteurs français. Mais la société australienne et son système éducatif sont tels que ce qui paraît quasiment inconcevable (faire un doctorat de philosophie sans avoir fait d'études dans ce domaine auparavant) en France se fait presque naturellement là-bas. Ayant exprimé le souhait de reprendre des études pour changer de carrière, je suis rentré en contact via un ami commun avec un professeur de philosophie et de psychologie sociale de Macquarie University. Après quelques discussions, celui-ci me proposa de réaliser une thèse sous sa direction, sur le sujet de mon choix. Je choisis de me lancer dans une étude de la pensée de Nietzsche, les titres de ses ouvrages (ou les sous titres, l'un d'entre eux étant : 'comment faire de la philosophie avec un marteau') ayant retenu mon attention depuis longtemps. En particulier, son concept de 'volonté de puissance', grâce auquel il espérait contrer ce qu'il appelait le 'nihilisme européen' et formuler les bases d'une reconstruction complète de la pensée occidentale m'intriguait. Le thème est d'autant plus séduisant que Nietzsche n'a *pas* écrit le livre *La volonté de puissance* sur lequel il annonce travailler à la fin de *Ecce Homo* et qui lui est attribué. En effet, le livre qui existe et qui porte ce titre rassemble des notes que Nietzsche avait certes griffonnées dans ses cahiers mais qu'il avait décidé d'écarter et avait même demandé de détruire pour la plupart.

Ouvrir un livre de Nietzsche – surtout ceux pour lesquels il est le plus connu, comme *Le gai savoir*, *Par-delà bien et mal*, *L'Antéchrist* ou encore *Le crépuscule des idoles* – c'est se retrouver dès la première page face à une énigme. Au lieu d'un traité systématique, introduit par l'énoncé d'un problème suivi par un exposé des grandes lignes de la réflexion qui vont permettre de cheminer vers une solution, le lecteur découvre une série déroutante de passages numérotés qui apparaissent, de prime abord, déconnectés les uns des autres. Bien que ces textes, certains de simples aphorismes (une ou deux phrases), certains plus longs (quelques paragraphes, parfois quelques pages), soient regroupés en chapitres (qui n'ont pas toujours de titre), aucun fil directeur de la pensée du philosophe n'est offert ou immédiatement perceptible. De même, ces textes disjoints ne contiennent eux-mêmes le plus souvent ni introduction, ni développement, ni référence explicite aux ouvrages des autres auteurs qui sont presque toujours critiqués en termes vifs, voire méprisants. En revanche, les pages de Nietzsche offrent une

abondance de conclusions, de verdicts et de jugements qu'il est difficile de ne pas recevoir comme péremptoires lorsqu'on les découvre. L'impression de pensée fragmentée et désordonnée domine.

Le caractère labyrinthique et kaléidoscopique de l'œuvre de Nietzsche est bien entendu volontaire (Schrift, 1990). Comme il le note lui-même dans *Humain, trop humain*, Nietzsche n'écrit que pour les 'esprits libres', les seuls capables selon lui de comprendre sa pensée. Un exercice certes difficile mais riche d'enseignements : au prix de fréquents allers-retours d'une page à une autre, de vérifications des œuvres d'Homère, de Platon, de Machiavel, de Kant ou de Schopenhauer, les points de départ, les raisonnements et les arguments de Nietzsche émergent peu à peu, jusqu'à ce qu'un passage qui paraissait incompréhensible se révèle tout à coup comme offrant une conclusion à la clarté aveuglante. « Le chemin le plus court en montagne, » dit Nietzsche dans *Ainsi parlait Zarathoustra*, « est celui qui va de pics en pics ; mais pour le parcourir, il faut avoir de longues jambes. Les aphorismes doivent être des pics, et ceux à qui ils s'adressent grands et ambitieux. » De ce point de vue, lire Nietzsche, c'est se confronter à la philosophie en ce qu'elle a de plus concentré, de plus abrupt, de plus exigeant. Philosopher avec Nietzsche, c'est avoir l'assurance d'atteindre des sommets philosophiques vertigineux, d'où le point de vue est dominant, si ce n'est panoramique (car Nietzsche n'était pas un philosophe professionnel mais un philologue ; ses références et son érudition philosophiques, bien qu'étendues, sont loin d'être encyclopédiques).

La conclusion de ma thèse est que Nietzsche avait de bonnes raisons de vouloir détruire les notes accumulées en vue du livre dont le titre devait être 'La volonté de puissance'. Cette conclusion découle d'une lecture attentive des derniers ouvrages parus du vivant de Nietzsche. Elle montre que les critiques féroces que Nietzsche adresse aux idées de ses prédécesseurs et contemporains s'appliquent également au concept de volonté de puissance tel que Nietzsche l'envisageait, c'est-à-dire comme base d'un nouveau système philosophique englobant la morale, l'épistémologie, l'ontologie et la psychologie. Plus précisément, grâce à la conception de 'volonté de puissance', Nietzsche espérait réaliser une synthèse du romantisme allemand (qui place la volonté au centre de l'existence humaine) et de l'héroïsme ancien (qui est une conception de la vie en société basée sur le succès guerrier et la puissance physique ; cette philosophie est présentée plus en détail pages 23 et 24 de ce mémoire). Cependant, le fruit de l'union de ces deux philosophies, s'il permet de répondre à certaines des faiblesses de ses deux parents, crée en fin de compte plus de problèmes conceptuels qu'il n'en résout. Nietzsche ne reconnaît pas ces difficultés explicitement mais tout porte à croire qu'il en avait pris la mesure

car ses derniers livres (ainsi que ses notes, dont les versions intégrales n'ont été publiées qu'après 2000) contiennent des indices clairs de la désillusion grandissante qu'il nourrit envers le travail de ses deux dernières années de sa vie intellectuelle.

La critique est facile, la réalisation difficile ; le projet de Nietzsche de renverser la table de la philosophie occidentale se solde par un fiasco. Le nihilisme européen continuera à s'approfondir et à s'intensifier après sa mort, jusqu'à l'embrassement et le suicide collectif de la première guerre mondiale que Nietzsche a prédit vingt-six ans avant sa déclaration. L'effondrement physique et mental de Nietzsche le 3 janvier 1890 dans une rue de Turin symbolise l'échec d'une pensée qui se voulait révolutionnaire mais qui est arrivée dans une impasse.

Encadré 1 : La dernière idole de Nietzsche (thèse)

Joullié, J.-E. 2012. 'Nietzsche's Last Idol'. PhD thesis, Macquarie University.

Contradictions abound in Nietzsche's works. To overcome this situation, Nietzsche scholars have traditionally resorted to one of two strategies: either they have identified a dominating theme and explained anything found in the corpus running against what Nietzsche allegedly 'really meant', or they have argued that the value of his philosophy lies precisely in his contradictions, that Nietzsche's inconsistencies are deliberate and part of a philosophical project of a higher order.

Neither solution is particularly convincing. The latter has a strong odour of unfalsifiability, since it transforms whatever new evidence of incoherence in Nietzsche's thought into second-degree evidence supporting the initial position; the former conveniently forgets that Nietzsche dismissed any sort of philosophical dogmatism, which he considered infantile and fit for beginners. Both ignore that Nietzsche was exasperated by the inconsistencies the works of his predecessors and contemporaries contained. It will come as little surprise that, after over a century of scholarship based upon such starting points, no interpretation of Nietzsche's work has emerged as undisputed.

Readers of Nietzsche should remember that, although he produced pages that have been recognised as belonging to the Western philosophical canon, he had bottomless contempt for academic philosophy. He did not care to, or perhaps could not, support his insights and elaborate their consequences with the depth and rigour the discipline expects. Attempting to supplement Nietzsche's texts with what is not found in them may well be a valuable enterprise as far as academic philosophy is concerned, but it is bound to misrepresent his thought.

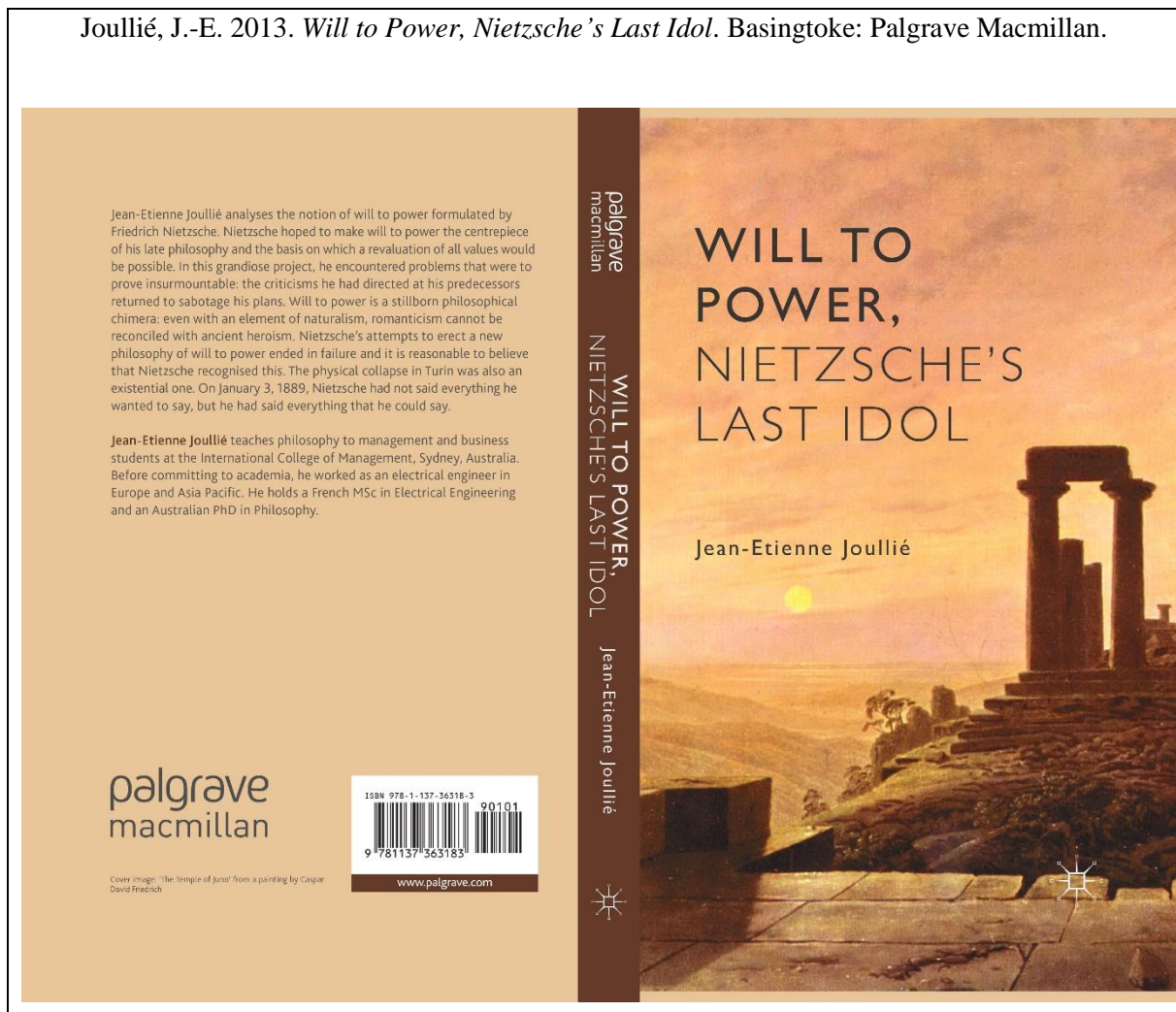
This book tries to do more justice to Nietzsche's works by proposing a critique of his late writings as if proposed by Nietzsche himself; a critique, it is argued, that Nietzsche made towards the end of his intellectual life. To understand Nietzsche, rather than to explain away inconsistencies or to force

meaning upon him, his readers should take his texts for what they are and not for what they wish they were. Read respectfully but without charity, Nietzsche's last works lead one to conclude that he was failing in the ambitious project which was to find its expression in the book he did not write (*The Will to Power*) and in which the eponymous notion would have been developed. Moreover, while reconstruction of unexpressed motives must remain speculative, there are good reasons to believe that Nietzsche knew of his philosophical stalemate, explaining the changing literary intentions of his final productive months. If this is the case and account taken of the dangers of commenting on the finger that Nietzsche waved at the moon, then the solution to the riddle of Nietzsche's philosophy is that there is no riddle; there remains a thinker capable of the greatest insights and most lucid prophecies but, contemplating a paralysing failure, found solace in insanity.

Je soumis ma thèse en novembre 2011 et reçu les commentaires de mes examinateurs, tous philosophes universitaires, en avril 2012. Répondre à leurs critiques ne me prit que quelques semaines et ma thèse fut validée en août 2012 (l'éloignement géographique fait qu'il n'y a pas de défense *de vivo* en Australie). Dans l'intervalle, je retravaillai certains de mes arguments, réduisis drastiquement le nombre de références et réécrivis quelques parties de ma thèse dans un style que j'espérais plus digeste. Je fis parvenir des extraits du résultat à quelques maisons d'édition anglaises et américaines. Le directeur des collections philosophiques de Palgrave Macmillan fut le premier à revenir vers moi avec une proposition de publication, à la condition que je rendisse le titre de mon travail plus explicite en y faisant figurer l'expression 'volonté de puissance'. Après avis positif du comité éditorial, le processus de production du livre commença la semaine où que je reçu mon diplôme. Le livre, ma toute première publication, parut en 2013.

Encadré 2 : La volonté de puissance, la dernière idole de Nietzsche (livre)

Joullié, J.-E. 2013. *Will to Power, Nietzsche's Last Idol*. Basingtoke: Palgrave Macmillan.



Pour financer mon doctorat (et pour nourrir ma famille après son obtention), j'ai donné de 2008 à 2015 des cours de gestion de projet, de gestion des ressources humaines et de management stratégique, au rythme d'une douzaine d'heures par semaine. L'institution qui m'a accueilli était une école hôtelière, l'International College of Management, Sydney (ICMS). Outre leur intérêt alimentaire, ces cours me firent progressivement voir que de nombreux concepts enseignés en école de management ont des racines philosophiques. Celles-ci sont certes le plus souvent masquées et méconnaissables sous le jargon propre des études en management, mais elles sont indéniables pour un œil entraîné à déchiffrer les aphorismes de Nietzsche. Alors que je commençais à apercevoir la fin de ma thèse, j'approchai le directeur des études de l'ICMS pour lui proposer un nouveau cours, intitulé 'The philosophical foundations of management thought'. La formule est certes un peu alambiquée, mais elle a le mérite de désigner à la fois la recherche en management et la pratique du management.

Cette proposition de cours n'était guère plus qu'une suite de mots valises (héroïsme, rationalisme, empirisme, romantisme, existentialisme, etc.) qui étaient autant d'intitulés de sessions hebdomadaires, le contenu de celles-ci étant décrit sommairement via une liste d'autres mots clés. Malgré son caractère superficiel, ma proposition fut acceptée, du moins en principe. Restait à revenir vers le comité en charge des programmes avec une description détaillée du contenu de chaque séance de cours, des activités et du travail attendu des étudiants, le tout introduit par un argumentaire étoffé visant à établir la valeur ajoutée d'un tel cours pour des personnes se destinant, à terme, à devenir directeurs ou directrices d'établissements hôteliers. Rédiger ce document requerrait de structurer et d'approfondir ma réflexion sur la relation entre philosophie et management. Un nouveau programme de recherches s'ouvrait tout à coup devant moi.

III. Implications méthodologiques

1. Premières explorations

Avoir l'intuition que les études et la pratique du management reposent sur des racines philosophiques est une chose ; lui donner chair et la faire valider par mes pairs en est une autre. Outre le développement du cours 'The philosophical foundations of management thought' que j'allais donner, sans interruption, trois trimestres par an pendant cinq ans à l'ICMS, je m'attaquai, dès ma thèse publiée, à la rédaction d'un manuscrit intitulé 'The philosopher and the manager'. Dans ce court essai, je défends la thèse que les managers et les chercheurs en management ne peuvent que bénéficier d'un dialogue avec des philosophes. Plus précisément, les seconds permettent aux premiers d'identifier et d'analyser les contradictions qui existent entre des disciplines enseignées en école de commerce, car ces contradictions reflètent celles, plus anciennes, qui existent entre certaines traditions philosophiques. Par exemple, la théorie des jeux (et les économistes) suppose que les individus sont des acteurs rationnels, qui cherchent à maximiser leurs gains, alors que le marketing les décrits comme animés par la recherche du plaisir (un principe qui ne peut qu'être irrationnel de nature). Par ailleurs, comment enseigner certaines idées d'Henry Mintzberg ou de Tom Peters (guru dont les ouvrages se vendent à des millions d'exemplaires) qui dénigrent (ou au moins dévaluent) la planification et la volonté de tout contrôler en entreprise, dans des établissements (les écoles de management) qui cherchent à développer les facultés d'analyse, particulièrement lorsqu'elles sont mises au service de l'organisation et la planification des tâches ?

Je soumetts 'The philosopher and the manager' à une revue dont le titre et le champ de publication me semblent idéalement convenir à mon travail, l'*International Journal of Management Concepts and Philosophy*. Je débute alors dans la recherche en management et je ne connais pas encore l'existence des classements de revues type ABDC, ABS, CNRS Section 37 ou FNEGE. Je ne me rends donc pas compte que le journal que j'ai choisi ne figure sur aucune de ces listes. Le temps que je comprenne mon erreur, il est trop tard : mon manuscrit est provisionnellement accepté, les commentaires des deux relecteurs étant succincts et positifs. L'éditeur du journal me demande simplement des ajustements minimales, dont un résumé plus clair et une conclusion plus percutante. L'article révisé est accepté quelques jours plus tard et paraît dans la revue un an plus tard, soit fin 2014. Il s'agit de mon premier article, dont la relecture aujourd'hui me fait sourire. Le texte complet est disponible en Annexe 2.1.

Encadré 3 : Le philosophe et le manager (voir Annexe 2.1)

Joullié, J.-E. 2014. The philosopher and the manager. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4): 197-208.

This paper revisits the argument that management academics and managers benefit from being knowledgeable in Western philosophy. Salient debates in management research and education that have emerged over the last decades are first summarised. The theoretical uncertainties that these debates have highlighted are then located within a brief overview of mainstream Western philosophical traditions. Philosophical investigations into management theory help discern the origins of some of the difficulties that plague management theories, paving the way towards their clarification and resolution.

Encouragé par ce premier succès, je m'atèle rapidement à un projet plus ambitieux. Il s'agit d'une revue synthétique des grands courants de la philosophie occidentale, en signalant pour chacun les ponts conceptuels avec les grandes idées qui ont structuré la recherche en management depuis la seconde moitié du XX^e siècle. Je suis aidé dans ce travail par mon expérience d'enseignement, puisqu'il s'agit pour l'essentiel de développer et de mettre au propre les notes pour le cours que j'ai créé, 'The philosophical foundations of management thought'. Celui-ci entre alors dans sa seconde année d'existence et rencontre un écho de plus en plus favorable auprès des étudiants (je suis passé de 9 étudiants inscrits au premier trimestre à 25 au troisième ; un an plus tard, ils seront 81).

Je soumetts mon essai à *Academy of Management Learning & Education (AMLE)*, le journal qui me semble à l'époque le plus réceptif à mes idées. Ce choix est judicieux car mon manuscrit est accepté après trois révisions, la première majeure mais les autres mineures, car portant essentiellement sur des problèmes de présentation de mes arguments. L'article ne sera publié qu'en avril 2016 (le texte intégral est reproduit en Annexe 2.2).

Encadré 4 : Les fondations philosophiques de la pensée en management (voir Annexe 2.2)

Joullié, J.-E. 2016. The philosophical foundations of management thought. *Academy of Management Learning and Education*, 15(1): 157-179.

I argue that managers, management academics, and management students benefit from being knowledgeable in Western philosophy. To that effect, a survey of six major themes of Western philosophy is offered: heroism, rationalism, positivism, romanticism, existentialism, and postmodernism. This survey reveals that the dominating themes taught in management schools have recognizable philosophical origins: Power in human relationships is a heroic concept; the case for management education is of rationalist descent; and the conviction that research is to be a value-free, inductive enterprise is a legacy of positivism. Further, the importance of innovation is a romantic theme; accepting one's personal responsibility for one's decisions is a distinctively existentialist demand; and the idea that the world and human existence are without firm foundations is the dominating message of postmodernism. Knowingly or not, in one way or another, all important management authors inscribe themselves in at least one of these traditions. No management education is complete if it is not anchored in their understanding.

Parmi les changements mineurs que j'ai dû effectuer pour que le manuscrit soit accepté figure un résumé en tableau de mon essai. Pour simplificateur et superficiel qu'il soit, ce tableau a le mérite de la clarté :

Encadré 5 : Thèmes philosophiques majeurs et leur manifestation dans la pensée en management (Joullié, 2016, p. 159).

TABLE 1
Summary of Major Philosophical Themes and Their Emergence in Management Thought

Philosophy	Representative author(s)	Important themes	Psychological emphasis	Corresponding themes in management thought	Manager's emphasis	Noted management author(s)
Heroism	Homer; Niccolò Machiavelli; Friedrich Nietzsche	Roles; rules; rewards; power; performance.	Performance	Management by objectives; performance; training; results.	Skills	Peter Drucker
Rationalism	Plato; René Descartes; Karl Popper	Reason; rulership as a body of knowledge; truth; deduction; universals.	I deduct	Managers to be educated; insights; analysis; planning.	Analysis	Michael Porter
Positivism	David Hume; Auguste Comte	Facts; laws; induction; determinism.	I induct	Positivism is the current dominating worldview within management academia.	Evidence	Herbert Simon
Romanticism	Johann Gottlieb Fichte; Friedrich Nietzsche	Will; inspiration; passion; resistance; subjectivity.	I will	Resilience, innovation; creativity; entrepreneurship.	Determination	Tom Peters
Existentialism	Jean-Paul Sartre	Freedom; responsibility.	I am free and responsible	decision making; authority; independence.	Autonomy	Chester Barnard
Postmodernism	Michel Foucault; Paul Feyerabend; Jean Baudrillard	Narratives; knowledge as socially constructed; absence of foundations; interpretation; language games.	I am without certainties	Multiculturalism; managers as leaders; organizational culture; change management; Critical Management Studies.	Story telling	John Kotter

Dans sa lettre d'acceptation de mon travail, l'éditrice associée Carolyn Egri (Simon Fraser University) me remercie pour mon essai, dont elle pense qu'il sera 'séminal'. Il semble qu'elle ait été un peu optimiste, mais avec 55 citations selon Google Scholar, l'article est à ce jour (avril 2022, soit six ans après sa parution) celui de mes travaux qui a rencontré le plus d'écho au sein de la communauté à laquelle j'appartiens désormais, celle des enseignants-chercheurs en management.

2. Les fondations philosophiques du management et du leadership

Indépendamment des mérites ou de la faiblesse de la thèse que je défends dans mon article, son acceptation par un journal tel que *Academy of Management Learning & Education* (et les commentaires encourageants de Carolyn Egri, qui l'a accepté) prouve au moins une chose : le thème général de mes travaux retient l'attention de mes pairs. Le feu est vert pour continuer dans cette voie.

Je décide alors de me lancer dans la rédaction d'un livre, dont l'ambition est d'offrir un panorama complet des grands courants de la philosophie occidentale, en insistant sur ses aspects

qui ont informé la pensée en management. Je prévois douze chapitres, plus une introduction générale et une conclusion. Certains chapitres proposeront un approfondissement des idées défendues dans l'article accepté par *AMLE*, d'autres exploreront des thèmes que je n'avais pas pu aborder dans l'article par manque de place, comme le rationalisme critique de Karl Popper, la psychanalyse et la psychiatrie.

Le premier chapitre est logiquement dédié à la pensée occidentale dans son expression la plus ancienne, avant même la naissance de la philosophie, c'est-à-dire telle qu'elle transparait dans l'*Illiade* d'Homère. Le poème exprime une vision particulière du monde, de la personne humaine et de la société qui est connue en philosophie sous l'appellation 'd'héroïsme ancien'. De très nombreuses contributions lui ont été consacrées en philosophie, en philologie, en anthropologie ou en sociologie mais elle est ignorée des chercheurs en management. Cette négligence est regrettable, car il est possible d'extraire de l'histoire de la guerre de Troie de nombreux enseignements sur le succès et l'échec individuel et collectif, les rapports interpersonnels et l'organisation d'un groupe essayant d'atteindre des objectifs communs.

Pour les personnages d'Homère, l'existence individuelle n'existe pas ; seule l'appartenance au groupe compte et celle-ci est conditionnée au succès dans le rôle qui leur a été attribué. Par exemple, pour un guerrier, même le plus illustre, refuser de se battre, c'est devenir (le vocabulaire d'Homère est explicite) un 'chien'. Ce sort peu enviable est celui d'Hector qui fuit devant Achilles, qui ne peut donc accepter de rendre son corps aux Troyens et prévoit de le laisser aux vautours. Par ailleurs, il n'y a aucune psychologie chez Homère, le poète employant une langue dénuée de termes renvoyant à la vie intérieure de ses personnages (quand ils sont travaillés par des sentiments tels que l'amour, la peur ou la colère, ils sont décrits comme étant sous le contrôle d'un dieu). Les leçons à tirer de l'héroïsme ancien pour les cadres dirigeants sont transparentes : votre existence dans l'entreprise est conditionnée à votre position dans la hiérarchie. Effectuez votre travail, remplissez vos objectifs, ou souffrez l'ignominie de l'échec. De plus, ne faites pas de psychologie et concentrez-vous sur les résultats de vos collaborateurs ; ignorez leur personnalité mais soyez attentifs à leur comportement.

Un auteur très connu en management, Peter Drucker (1955, 1974), a défendu pendant toute sa longue carrière des principes semblables à ceux qu'il est possible d'extraire de l'*Illiade*. En effet, pour Drucker, le management, c'est d'abord et avant tout la définition d'objectifs collectifs et la mise en œuvre des moyens pour les atteindre. Cette thèse est particulièrement visible dans *The Practice of Management* dans lequel Drucker (1955) expose le modèle de management qu'il a dérivé de ses deux années d'observation au sein de General Motors et qu'il

a baptisé *Management by Objectives and Self Control*. Dans ce contexte, ceux qui atteignent leurs objectifs doivent être récompensés, ceux qui échouent doivent en accepter les conséquences : soyez efficace, ou soyez virés (*perform, or be fired*). De plus, Drucker a toujours affiché son mépris pour la psychologie quand celle-ci est employée pour dominer les autres et non pas pour se comprendre soi-même. Dans *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Drucker (1974, pp. 243-244) va jusqu'à comparer l'emploi de la psychologie en entreprise à une forme abjecte de despotisme. La conclusion du premier chapitre de mon livre est que l'héroïsme ancien est un (si ce n'est le) fil directeur majeur des travaux de Drucker, travaux que certains commentateurs (par exemple, Kanter, 1985 et Lamond, 2010) avaient pourtant jugés manquant de cohérence.

Une première version du manuscrit terminée, j'invite mon ancien tuteur de thèse, le professeur Robert Spillane à la relire pour commentaire, en lui offrant la possibilité de devenir second auteur en échange. Robert Spillane a eu des problèmes de santé qui ont entravé son travail depuis la fin de ma thèse et il n'a pas publié dans l'intervalle. Je souhaite l'aider et je veux aussi le remercier de m'avoir pris comme étudiant doctorant. Les remarques de Robert Spillane consistent à approfondir les aspects 'psychologiques' (c'est-à-dire en fait l'absence de toute psychologie) du poème d'Homère et leur correspondance chez Drucker. Je soumetts le manuscrit, que je titre 'Heroic Drucker' à la dernière minute, au *Journal of Business Ethics* car les aspects éthiques (priorité aux résultats, refus de la psychologie en management) sont les aspects dominants de l'argument présenté. Huit mois plus tard, le manuscrit est accepté sans modification (mis à part une demande de références supplémentaires) ; il est publié la veille de mon anniversaire des 47 ans, en février 2014. C'est un beau cadeau. Le texte de l'article est en Annexe 2.3.

Encadré 6 : Drucker, l'héroïque (voir Annexe 2.3)

Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2015a. Heroic Drucker. *Journal of Business Ethics*, 128(1): 95-105.

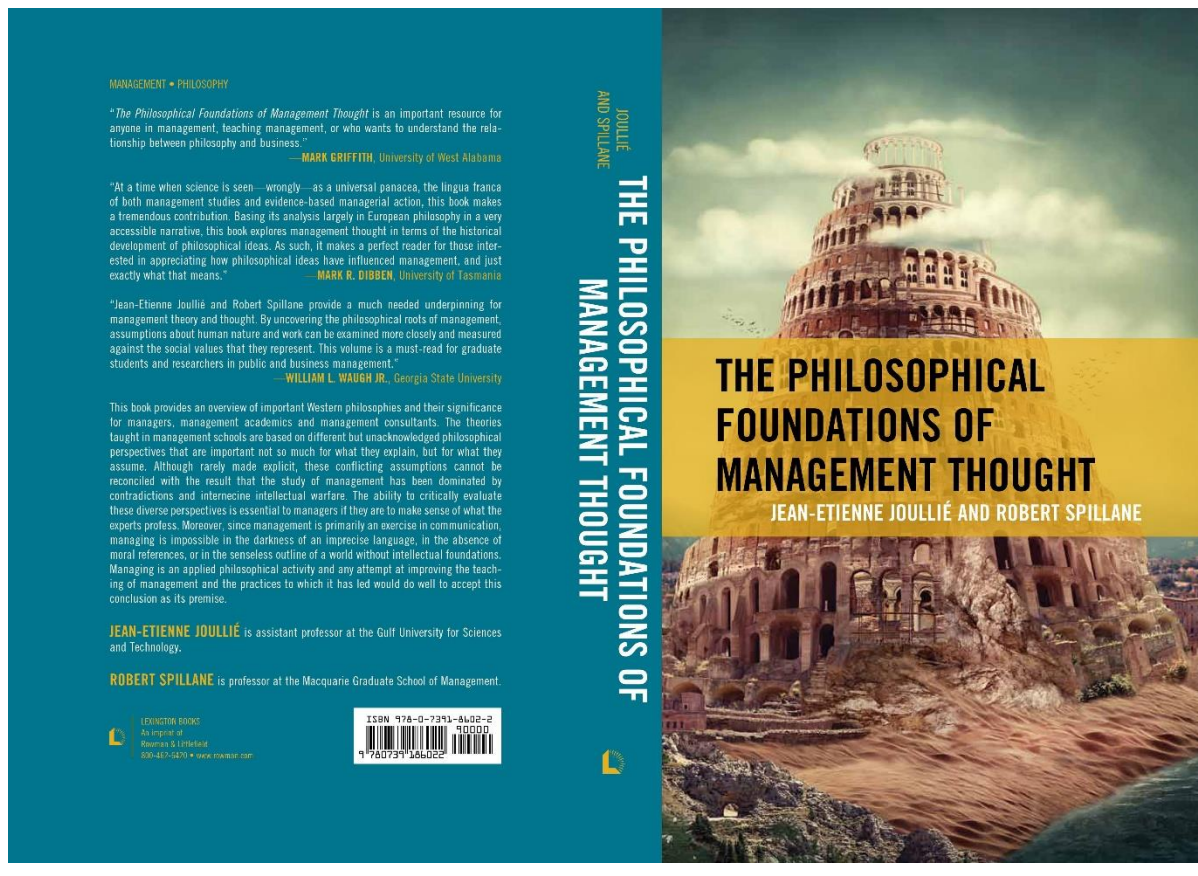
The purpose of this article is to argue that the ethical concepts and principles that made Peter Drucker a leading figure in management can be analysed in the terms of the oldest Western worldview, ancient heroism. A description of the salient features of heroism is offered first, followed by an overview of Drucker's 'Management by Objectives' (MBO) framework. These expositions show that ancient heroism is an important component of MBO and reveal its strengths and weaknesses.

En 2017, le *Journal of Business Ethics* fait paraître un numéro spécial virtuel (*virtual special issue*) rassemblant les dix meilleurs articles de la décade écoulée. 'Heroic Drucker' fait partie des articles sélectionnés. Selon l'éditeur invité (Michaelson, 2017, p. 409), le mérite de mon essai est de « fournir un aperçu opportun et intemporel de la culture et des valeurs essentielles des entreprises. [...] Les questions soulevées par [cet article] sont pertinentes et d'actualité, mais comme les sciences humaines, elles sont aussi importantes et intemporelles. » Je ne pourrais pas penser à un commentaire plus flatteur de mon travail.

Encouragé par le succès de 'Heroic Drucker', je me rapproche de Palgrave Macmillan, qui a publié ma thèse sur Nietzsche. J'explique que l'essai qui vient d'être accepté par le *Journal of Business Ethics* est appelé à devenir le premier chapitre d'un livre novateur, dont je propose le plan et la logique dans un document de quelques pages. J'espère une proposition rapide de leur part, mais c'est le contraire qui se produit : le projet de livre ne les intéresse pas. Je me tourne alors vers d'autres éditeurs de langue anglaise et cette fois-ci c'est Rowman & Littlefield, maison étatsunienne basée à New York qui répond en premier. L'équipe éditoriale me donne un an pour compléter le manuscrit, ce qui est un délai bien trop court vu l'ampleur de la tâche. Je les préviens du problème et leur demande plus de temps (le double) mais ma requête reste sans effet. Je me mets au travail ; cependant, comme prévu, je suis loin d'avoir terminé quand le délai expire. Après négociation avec Rowman & Littlefield, je me vois accorder une grâce de six mois, pas un jour de plus. Je sais que cela ne suffira pas et je me tourne une nouvelle fois vers Robert Spillane : je lui propose d'écrire un chapitre et demi pour m'aider à finir à temps. Robert Spillane écrit la moitié du chapitre sur le romantisme allemand et le texte complet du chapitre sur la psychanalyse et la psychiatrie. À deux, nous parvenons tout juste à terminer le manuscrit complet avant la date limite. Je suis épuisé : le texte fait 480 pages dactylographiées et plus de 160 000 mots. En prenant en compte le travail sur les articles qui l'ont précédé et qui ont permis de valider son principe, sa rédaction a absorbé toute mon énergie pendant presque trois ans, durant lesquels je n'ai pris qu'une poignée de jours de congés (au désespoir de mon épouse). Le livre paraît en novembre 2015 chez Lexington Books, qui est la filiale de Rowman & Littlefield spécialisée dans les ouvrages universitaires. Même si j'ai dû me faire aider pour tenir le délai imposé par l'éditeur, je le considère comme un monument personnel.

Encadré 7 : Les fondations philosophiques de la pensée en management (livre)

Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2015b. *The Philosophical Foundations of Management Thought*. New York: Lexington Books.



Quelques semaines après la parution de *The Philosophical Foundations of Management Thought*, je commence à recevoir des courriels de lecteurs, tous très encourageants. Une recension extrêmement élogieuse du livre apparaît en juillet 2016 dans la revue *Relations Industrielles / Industrial Relations* (numéro 71-3, pp. 571-573), éditée par le département des Relations Industrielles de l'université Laval de Québec. La recension est signée du Professeur Anthony M. Gould, qui enseigne les statistiques au sein du département des Relations Industrielles de l'Université Laval. Le professeur Gould conclut sa lecture du livre par cet appel : « Chers collègues, lisez [ce livre] ! Faites-le lire à vos étudiants ! Si vous le faites, vous réinventerez notre discipline et l'améliorerez. » Je ne le sais pas encore, mais cette recension marque le début d'une collaboration professionnelle fertile (et d'une amitié personnelle) avec Anthony Gould, collaboration qui continue à ce jour. Trois ans après la sortie du livre, dans un article dans la revue *Management Learning* discutant l'histoire des écoles de management et leur avenir, Starkey, Tempest et Cinque (2019, pp. 601-602) estiment à leur tour que *The*

Philosophical Foundations of Management Thought est un « ouvrage pionnier », « un texte idéal [et] un stimulus provocateur pour examiner de manière critique les fondements philosophiques de la pensée managériale. »

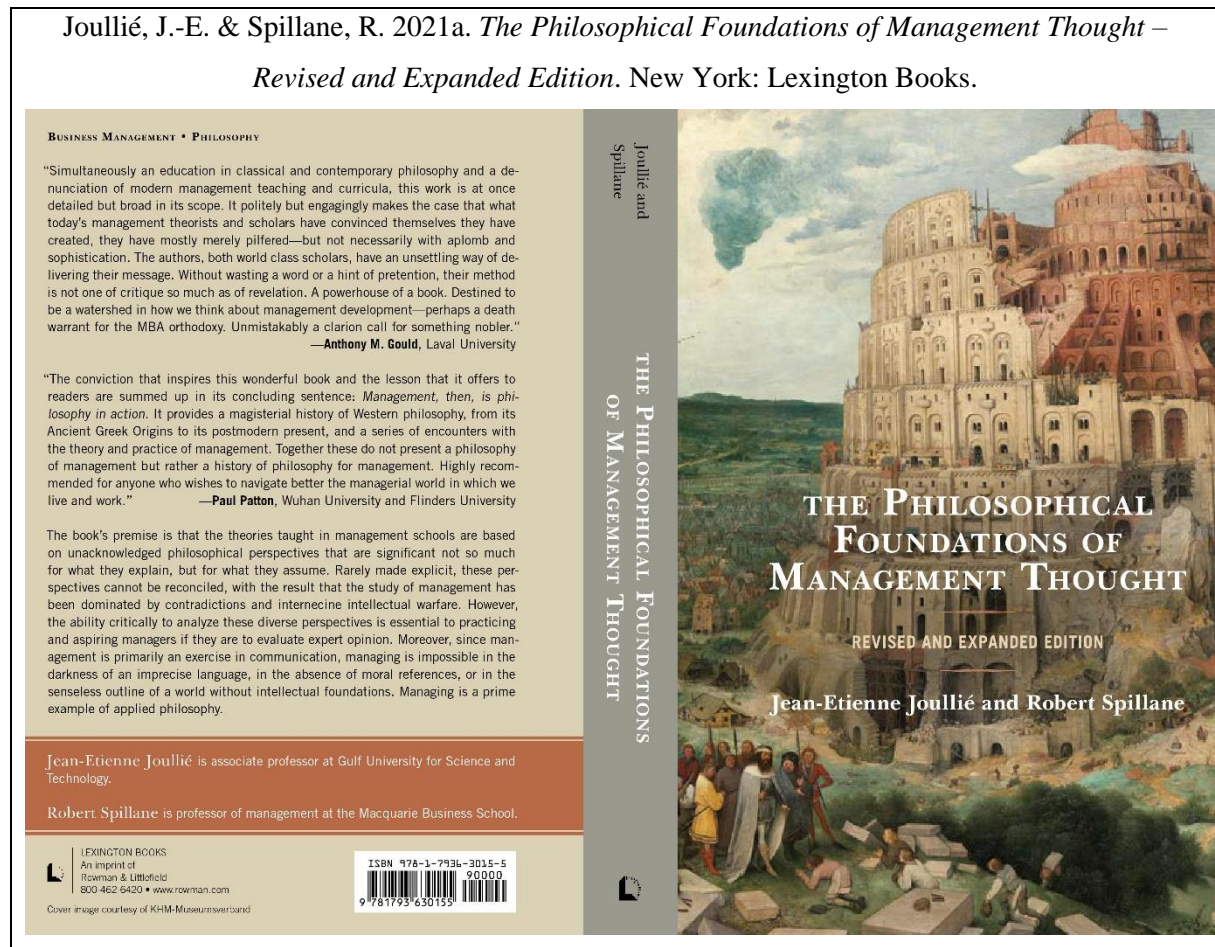
En partie sans doute grâce à la recension du professeur Gould et les remarques de Starkey, Tempest et Cinque (2019), le livre se vend bien (les premiers exemplaires en format broché sont vite épuisés et une réimpression en format souple est faite début 2017). Les ventes sont telles que Lexington Books me contacte en septembre 2019 en vue d'une seconde édition. J'accepte immédiatement leur proposition, car les conditions de l'écriture de la première version (notamment le délai qu'il a fallu respecter) ne m'ont pas permis d'approfondir certains aspects et de prendre en compte toutes les remarques de mon co-auteur Robert Spillane (qui lui-même n'a pas eu le temps de relire l'ensemble du manuscrit).

Depuis la parution de la première version du livre, ma réflexion sur certains thèmes a mûri. Je me suis par exemple rendu compte de certaines approximations dans mon traitement de l'empirisme, du positivisme et de leur relation avec la psychologie comportementaliste. Cette relation n'est pas aussi directe que je le pensais car il faut distinguer trois sortes de comportementalisme (Moore, 2001). Premièrement, le comportementalisme métaphysique soutient que la conscience est une illusion, qu'il n'y a que des organismes qui se comportent. Deuxièmement, le comportementalisme méthodologique soutient qu'une psychologie scientifique valide ne peut étudier que le comportement observable publiquement et ne devrait donc pas se préoccuper d'introspection. Troisièmement, le comportementalisme logique (ou analytique) soutient que les concepts psychologiques peuvent être analysés sans perte de sens en termes exclusivement comportementaux. En d'autres termes, le langage de l'esprit et des événements mentaux peut être traduit dans un langage comportemental. Le comportementalisme métaphysique est inspiré de l'empirisme ; ses variantes méthodologique et analytique résultent de l'application des principes positivistes à la psychologie. Ces dernières sont perceptibles dans la recherche en management via les travaux de Herbert Simon (1997) et James March (1982), pour ne citer que deux auteurs parmi les plus connus.

Je profite également de l'opportunité que représente une seconde édition pour rajouter un chapitre sur le pragmatisme américain, chapitre dont l'absence avait été décriée par certains lecteurs. Le résultat s'appellera *The Philosophical Foundations of Management Thought – Revised and Expanded Edition*. La mise en production du livre est retardée par la crise du covid ; il paraît finalement en octobre 2020 (mais est daté de 2021, pour des raisons que j'ignore). Le livre reçoit une recension six mois plus tard dans les pages du *Journal of Management History*

(numéro 27-4, pp. 601-602), proposée cette fois par le professeur Jeff Muldoon d'Emporia State University. Dans les dernières lignes de son évaluation, Jeff Muldoon estime que bien que « le livre force, de manière étincelante, le lecteur à repenser le management, il ne répond pas à la question ‘comment en est-on arrivé là ?’ »

Encadré 8 : Les fondations philosophiques de la pensée en management (livre, version révisée et augmentée)



En découvrant la recension du professeur Muldoon, je comprends qu'il n'y aura pas de troisième révision du livre (à supposer que Lexington Books me le proposât). Car même si l'avis du professeur Muldoon est élogieux, il semble qu'il n'a pas saisi la thèse principale du livre et n'en a retenu que ses aspects anecdotiques (comme la critique de la théorie du management par les ressources – *resource-based view* – offerte comme illustration du manque de respect du critère de scientificité de Popper). Car la réponse à la question que pose le professeur Muldoon à la fin de sa recension ('comment en est-on arrivé là ?') est en fait donnée explicitement dans le livre : les chercheurs en management ont coupé le contact avec les racines

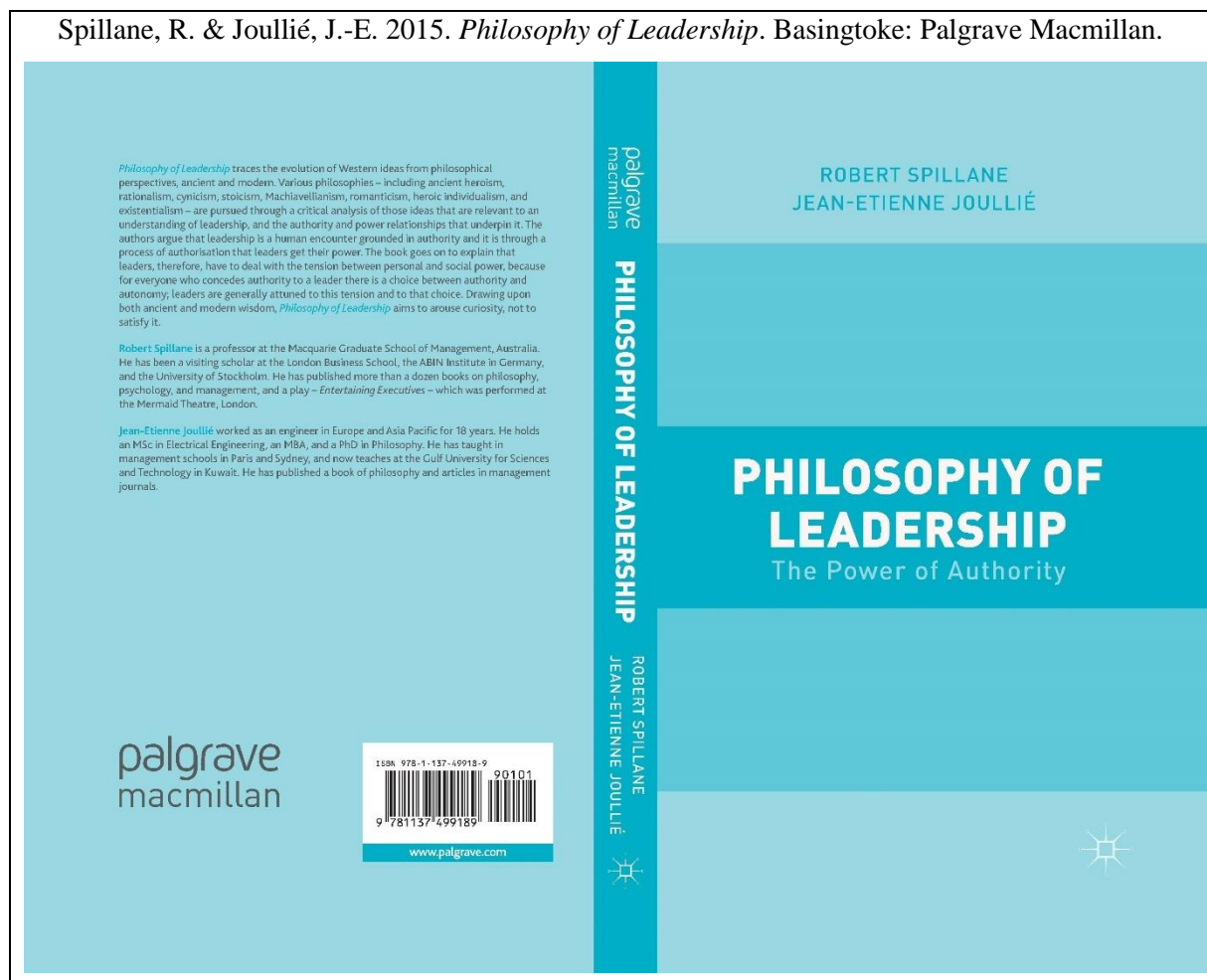
philosophiques de leur discipline et la conçoivent comme une discipline scientifique indépendante. Le problème n'est pas tant que j'aie épuisé le thème de la dette de la recherche en management envers la philosophie, loin de là. Le problème est plutôt que ceux que je n'ai pas réussi à convaincre, même après une seconde (et améliorée) version du livre, que la recherche en management bénéficierait à revenir à son substratum intellectuel ne seront pas convaincus par une troisième.

La tour de Babel apparaît sur les couvertures des deux versions du livre pour en souligner le message central. À savoir : la recherche en management est une construction fragile car ses fondations ont été oubliées. Plus précisément, la recherche en management est une entreprise collective ambitieuse et apparemment couronnée de succès, mais en réalité, comme certains doyens d'écoles de management prestigieuses le reconnaissent à contre-cœur, en plein doute existentiel (Thomas, Lorange & Sheth, 2013, p. viii). En effet, comme Khurana (2007) le montre, l'histoire des écoles de management est l'histoire d'une promesse non tenue, à savoir celle de professionnaliser et de légitimer le management via la création et l'enseignement d'un socle de savoir consensuel propre aux managers. Ce socle de savoir n'existe pas aujourd'hui et ce n'est pas faute d'avoir essayé de le constituer. Cet échec menace l'existence même des écoles de management et certains auteurs (ex : Parker, 2018) ont appelé à leur fermeture. De fait, certaines institutions (et non des moindres, telles l'Australian Graduate School of Management ou, plus récemment, la Macquarie Graduate School of Management) ont été fermées, leurs corps enseignants remerciés ou fusionnés avec ceux d'autres facultés. L'appel de Parker est bien sûr excessif et il est douteux que l'AGSM ou la MGSM aient été fermées suite la publication de son pamphlet. Cependant, comme l'a noté Barker (2010), l'absence d'une théorie du management menant à des résultats prévisibles et fiables affaiblit considérablement la position de ceux qui soutiennent que le management est une profession et, par là même, décrédibilise l'existence des écoles de management. Autrement dit, si le constat établi par Khurana est difficilement réfutable (ou alors seulement à la marge), il attend toujours une explication. La création d'un corpus de connaissances propres au management n'a pas eu lieu et les *management schools* sont sur la sellette, certes, mais pourquoi ? Ou encore : pourquoi une théorie du management, aussi fiable qu'une théorie en science physique peut l'être, n'a-t-elle pas vu le jour ?

Peu de temps après la publication *The Philosophical Foundations of Management Thought*, Robert Spillane contacte Palgrave Macmillan, chez qui il a lui aussi déjà publié. Il leur soumet une proposition de livre sur les fondations philosophiques du leadership. Palgrave Macmillan

accepte. Robert Spillane et moi-même décidons alors, non pas d'adapter le contenu du livre publié par Lexington au leadership (c'est-à-dire de mettre en évidence les fondations philosophiques des théories du leadership existantes), mais de proposer une revue des traditions philosophiques applicables au leadership. Nous souhaitons également mettre en évidence dans le livre que la notion d'autorité, qui est centrale au phénomène de leadership, a pris des sens différents suivant les époques. Je laisse Robert Spillane faire l'essentiel du travail d'écriture, ne lui fournissant que des notes dactylographiées et lui apportant des commentaires sur chaque chapitre dès qu'il en termine le premier jet. Ce travail d'équipe est efficace et le manuscrit de *Philosophy of Leadership: The Power of Authority* est terminé en 8 mois. Le processus de production de Palgrave Macmillan est beaucoup plus rapide que celui de Lexington Books et les deux livres paraissent à trois semaines d'intervalle.

Encadré 9 : La philosophie du leadership : Le pouvoir de l'autorité (livre)



Suite à la parution de *Philosophy of Leadership*, Anthony Gould me met en contact avec le professeur Sylvain Luc, qui est le responsable du département des Relations Industrielles de

l'Université Laval. Après quelques échanges, le professeur Luc me propose de devenir professeur invité au sein de son département. Ce statut est officialisé en mai 2018 et continue à ce jour. Il me permet notamment d'animer des séminaires à l'intention des étudiants doctorants du département et de prendre la co-supervision des recherches de l'un d'entre eux. C'est à ce titre que j'encadre les travaux de M. Mattalah depuis mai 2019. M. Mattalah étudie les politiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'innovation. Mon rôle est de le conseiller dans le choix de la méthodologie et pendant la rédaction de sa thèse. Il doit soutenir ses travaux en septembre 2022.

3. Philosophie des sciences et recherche en management

La réflexion que je mène sur la recherche en management depuis l'obtention de mon doctorat, réflexion qui s'est faite au travers de la rédaction de trois articles et de deux livres, m'ont amené à formuler un diagnostic sur les raisons de son malaise. Ce diagnostic peut être formulé ainsi : la production de théorie n'est pas appropriée pour parvenir à un corpus de connaissances permettant la conduite des entreprises. L'abandon de production de théorie ne se fera pas aux dépens de la recherche en management ; au contraire, elle y gagnera en profondeur d'analyse et en enseignements pratiques. Cette conviction repose sur une série d'analyse et d'arguments formulés au travers de plusieurs contributions portant sur la philosophie des sciences, appliquée à la recherche en management.

Comme je l'ai rapidement évoqué plus haut, la production de théorie scientifique est l'objectif central de la recherche en management. Cette production au moins deux justifications. Premièrement, la recherche de théorie professionnalise les chercheurs au travers d'une adhésion partagée d'un cadre scientifique et la diffusion des résultats de leurs travaux en un langage commun. Deuxièmement, les connaissances théoriques acquises en école de management compensent l'inexpérience des managers novices et améliorent la pratique des managers plus aguerris (Van de Ven & Johnson, 2006 ; Christensen & Raynor, 2003). Les chercheurs affiliés à l'école dite du 'management par les preuves' (*evidence-based management*) sont des avocats particulièrement résolus de cette thèse (Erez & Grant, 2014 ; Rousseau & McCarthy, 2007 ; Pfeffer & Sutton, 2006). Pour ces auteurs, les meilleurs cadres dirigeants agissent comme les meilleurs médecins : non pas suivant une idéologie, une idée préconçue ou leur intuition, mais en s'engageant à recueillir des preuves factuelles, en appliquant les principes de la logique et plus généralement en faisant allégeance aux fruits de la science. En fin de compte, le concept de théorie scientifique du management légitime à la fois la gestion des entreprises et la recherche en management comme des activités professionnelles (Thomas & Wilson, 2011 ;

Shapira, 2011 ; McGrath, 2007 ; Locke, 1989). Pour le dire plus simplement, pour une écrasante majorité, chercher en management, c'est produire une théorie et gérer une organisation (la 'manager'), c'est appliquer une théorie.

La production de théorie en recherche en management est sous le feu de critiques de plus en plus intenses. Il y a déjà trente-trois ans, Van Maanen (1989) déplorait le caractère éphémère des théories produites par ses pairs et les enjoignait à faire un moratoire de dix ans dans la production de théorie, le temps de faire un bilan critique des acquis et fondamentaux de la discipline. L'appel de Van Maanen n'a pas été entendu et le moins que l'on puisse dire est que si des progrès ont été réalisés depuis sa publication, ils sont pour le moins incertains. Par exemple, George (2014, p. 1), rédacteur en chef de la prestigieuse revue *Academy of Management Journal*, a observé que plus les théories en management se multiplient, plus elles ressemblent à des « chats noirs dans des caves à charbon. » Au moins trois de ses prédécesseurs ont tenu des propos similaires. Plus précisément, Bartunek, Rynes et Ireland (2006, p. 9) ont déclaré dans un de leurs éditoriaux que la recherche en management ne produisait plus grand-chose, pour ne pas dire plus rien du tout, qui soit « vraiment intéressant ».

Si la notion de théorie est à dépasser, plutôt que d'essayer d'en proposer des nouvelles, les chercheurs en management peuvent étudier l'histoire des organisations. Non pour en tirer des théories, mais pour en extraire les raisons pour lesquelles les dirigeants des entreprises ont fait les choix qu'ils ont fait ; que ces choix se soient avérés bons ou mauvais pour leur organisation ne change rien au fait qu'ils gardent une valeur d'exemple (dans un sens ou dans un autre). Dans chaque situation particulière, le processus de décision des dirigeants concernés dans le contexte qui était le leur représente l'enseignement à tirer et à partager avec les étudiants en management. Ce processus et sa conclusion ne sont pas des recettes à reproduire mais peuvent servir d'inspiration en cas de situation semblable. Ce raisonnement justifie l'approche générale de l'enseignement en management à la Harvard Business School, où les programmes font la part belle à l'étude cas (Contardo & Wesley, 2004). Je soumetts en janvier 2018 au *Journal of Management History* un manuscrit qui exprime ce qui vient d'être dit. Le manuscrit est accepté tel que et paraît quelques mois plus tard ; l'article est disponible en Annexe 2.4 du présent mémoire.

Encadré 10 : Le management sans théorie pour le vingt-et-unième siècle (voir Annexe 2.4)

Joullié, J.-E. 2018. Management without theory for the twenty-first century. *Journal of Management History*, 24(4): 377-395.

This paper analyses the origin, conceptual underpinnings and consequences of the idea of management theory. It argues that despite claims to incommensurability and except for critical studies authors, management researchers come together in their quest for performativity. The search for theory has condemned management scholars to espouse structural-functional-positivist assumptions. As such, mainstream management theorists assume and promote psychological determinism. Equivocations, ambiguities, tautologies and imprecise language obscure this implication, hollowing out management theory of its performative quality. A century after its inception, the quest for management theory has failed. Another avenue for management scholarship exists, one in which management history is a major contributor.

Peu de temps après la parution de l'article, je reçois un courriel du professeur Phil Johnson, de la Sheffield University au Royaume Uni. Celui-ci, qui a publié de nombreux livres et articles sur la recherche en management, me remercie pour la clarté de mon analyse et affirme trouver ma thèse très originale, affirmant qu'il la fera lire en priorité à ses étudiants doctorants.

Un appel à contributions de l'*Academy of Management Review* qui paraît début 2019 me donne l'occasion d'approfondir ma réflexion. Les éditeurs invités pour ce numéro spécial de la revue appelaient les chercheurs à réfléchir au rôle de la théorie dans la recherche en management et à proposer des voies d'améliorations. Je rédige alors un essai dans lequel je soutiens que les chercheurs en management, indépendamment de leur allégeance ontologique, de leur inclination épistémologique ou de leur posture méthodologique, sont peu au fait de conclusions bien établies en philosophie des sciences. Par exemple, ils semblent ne pas apprécier qu'une explication scientifique est une inférence du général au particulier présentée en termes de relations nécessaires (ou probabilistes) encapsulées dans une théorie. En ce sens, une explication scientifique est fondamentalement une description spécifique faisant appel à une autre description présentée comme universelle et déterministe. En revanche, la compréhension d'une situation de management s'obtient par une analyse des raisons et des valeurs des individus concernés, analyse qui ne laisse que peu de place aux enchaînements causaux ou même probables. Si le mode d'explication scientifique sied aux analyses de phénomènes naturels, il ne convient pas aux phénomènes sociaux tels que les relations de

management. En d'autres termes, les notions de liberté, de choix, de responsabilité et d'objectifs personnels n'ont au mieux qu'une place marginale, pour ne pas dire négligeable, dans les explications soutenues par des théories de management.

Plus généralement, celui qui croit que les êtres humains choisissent ne peut que s'opposer à une vision déterministe de l'entreprise. Les choix des employés sont bien sûr limités par des contingences matérielles et morales, mais leur libre arbitre reste intact, quelque soient les conditions. Ce point de vue n'est ni conceptuel, ni empirique. Il est existentiel puisqu'il trouve soutien dans l'expérience quotidienne de chacun d'entre nous. Il est à la base de toutes les grandes religions, qui placent les hommes et les femmes devant la responsabilité de leurs actions. De plus, il s'accorde avec la philosophie de Sartre (1958) et la philosophie des sciences de Dilthey (1989), qui supposent que les êtres humains sont ontologiquement libres. L'acte de choisir est l'expression d'un objectif et se manifeste dans l'action. Affirmer que les êtres humains ne choisissent pas, que leur comportement est déterminé et peut-être décrit par une ou plusieurs théories, c'est donc soutenir qu'ils sont dans une erreur radicale au sujet d'eux-mêmes depuis des millénaires. Formulée ainsi, la position est intenable.

Je soumetts mon essai en septembre de la même année. Bien qu'ayant été envoyé pour évaluation (ce qui est une petite victoire pour une revue telle qu'*AMR*), mon manuscrit a été rejeté à la suite des commentaires qu'il a attiré. La critique centrale des relecteurs (qui met près d'une année à me parvenir) était prévisible : remettre en question la notion de théorie en management, c'est remettre en cause tout l'édifice actuel des études en management. D'après mes critiques, si je propose de faire cette remise en question, c'est que je n'ai rien compris à la recherche en management. Autrement dit : mieux vaut ignorer la conclusion d'un argument qui déplaît (et remettre en cause son auteur) plutôt que de s'interroger sur ce que cet argument peut signifier. De plus, un relecteur conteste que la notion de théorie soit nécessairement déterministe. Il (ou elle) prend pour contre-exemple la théorie de l'évolution par sélection naturelle de Darwin, qui est dans son esprit une théorie non déterministe. Il aurait été difficile de choisir un plus mauvais contre-exemple, le caractère fondamentalement déterministe du darwinisme étant reconnu depuis le vivant de Darwin (Horan, 1994). En effet, si la sélection naturelle se fait sur la base de l'adaptation à l'environnement, alors seules les variations génétiques (qui sont elles-mêmes aléatoires) qui procurent à l'organisme concerné un avantage d'adaptation sont transmises aux générations suivantes ; aucun choix n'est possible.

Ayant essuyé un refus de *AMR*, je soumis mon manuscrit (en prenant en compte les commentaires d'Anthony Gould, qui devient par la même occasion second auteur) à *Business*

Research Quarterly (BRQ). Je choisis cette revue car, outre qu'elle jouisse d'une bonne réputation (elle est le journal de la société espagnole des études en management), elle est en accès libre (*open source*) et je souhaite donner le maximum de visibilité à mon travail. Ce choix est heureux, car malgré les commentaires de relecteurs paraissant surpris par l'argument (mais ne trouvant rien pour s'y opposer), l'éditeur de la revue accepte le manuscrit après des modifications minimales. L'article paraît en 2021, un an après sa soumission à *BRQ*. Il est reproduit en Annexe 2.5 du présent mémoire.

Encadré 11 : Théorie, explication et compréhension en recherche en management (voir Annexe 2.5)

Joullié, J.-E. & Gould. 2021. Theory, explanation, and understanding in management research. *Business Research Quarterly*, 1-14.

Theory production has been a central focus of management research for decades, mostly because theory legitimizes both management research and, through its application, management practice as professional endeavors. However, such an emphasis on theory glosses over one of its constraining and particularized roles in scientific explanation, namely that theory codifies predictive knowledge. Committing to a 'traditional' or 'critical' understanding of theory thus amounts to embracing the view that prediction is achievable within a circumscribed field of study. Such an embrace is non-controversial in natural science. However, within the realm of management studies, it necessitates and smuggles in a strawman view of human existence, one which does not accommodate freedom and responsibility. This limitation of management theory explains its inadequate utility. This article argues that alternative avenues for management research exist.

Alors que je travaille sur le manuscrit qui sera accepté par *BRQ*, je reçois une invitation à contribuer à un numéro spécial de *Journal of Management History*, dédié au travail de James G. March (décédé deux ans auparavant). Je prends cette invitation comme une opportunité de découvrir en profondeur le travail de March. Je commence mes lectures, en commençant par ce qui est peut-être le plus célèbre des livres de March, *Organizations*, co-écrit avec Herbert A. Simon et dont la première édition date de 1958. Je continue avec *A Behavioral Theory of the Firm*, co-écrit avec Richard Cyert et paru en 1963, pour enchaîner avec ses nombreux articles.

Le travail de March illustre bien les limites, exposées dans les articles repris en encadrés 11 et 12 ci-dessus, de la recherche actuelle en management et son obsession pour la théorie. En effet, malgré ses orientations positivistes et comportementalistes, March (et de ses co-auteurs)

ne propose que peu de propositions scientifiques que des positivistes logiques ou des psychologues comportementalistes pourraient accepter. La grande majorité de son texte est une succession de propositions tautologiques, ambiguës ou triviales qui ne peuvent pas être testées. En d'autres termes, March a essayé de proposer des théories de management calquées sur celles des sciences naturelles mais son succès n'est que d'apparence et lui-même s'en éloigne régulièrement. Par exemple, dans ses introductions et conclusions, March décrit les employés comme des êtres humains doués de libre arbitre et capable de faire des choix. Cependant, quand il présente ses théories dans le détail, ces mêmes employés deviennent de simples organismes répondant automatiquement à des stimuli environnementaux (ceci est particulièrement évident dans March et Simon, 1993 et March, 1982). En d'autres termes, March conçoit les employés à la fois comme des êtres humains responsables de leurs actions et comme des cerveaux transformant automatiquement des entrées (informations) en sorties (décisions et comportement). Les deux visions sont pourtant clairement incompatibles : personne n'a jamais vu un cerveau mis en accusation dans un tribunal.

Ma conclusion est que March souffrait, comme d'autres avant et après lui mais peut-être plus que d'autres, d'une 'envie de la physique' (*physics envy*). Cette expression restée célèbre vient de Bygrave (1989) ; elle décrit l'état d'esprit des chercheurs en sciences sociales qui désirent imiter le succès des sciences physiques (voir aussi Thomas & Wilson, 2011 à ce sujet). Je fais relire mon travail à Robert Spillane (qui devient donc co-auteur) et soumetts mon manuscrit au *Journal of Management History*. Les deux relecteurs ne font aucun commentaire substantiel (l'un d'entre s'étonne quand même un peu de la thèse présentée et recommande d'adopter un style un peu moins combatif, ce que je fais). L'article paraît en novembre 2021 ; il est disponible en Annexe 2.6.

Encadré 12 : ‘L’envie de la physique’ dans les études d’organisation : le cas de James G. March (voir Annexe 2.6)

Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2021c. ‘Physics envy’ in organisation studies: The case of James G. March.. *Journal of Management History*.

The article argues first that March’s study exemplifies the “physics envy” typical of management and organisation studies scholars since the early 1960s. Second, evidence is presented that March’s conclusions, irrespective of their legacy on management and organisation studies, were not developed along and were not consistent with the foundations that March espoused and advocated during most of his career. As a result, the implications of his conclusions are uncertain. To his credit, however, there are reasons to believe that, towards the end of his career, March came to recognise the limitations of his scholarship. Further, he indicated an alternative avenue for organisation studies which eschews the shortcomings of positivist and post-modern research.

4. Implications méthodologiques : résumé

Ce qui a commencé par une simple proposition d’un cours exposant des étudiants en management aux grandes traditions de la philosophie occidentale est devenu un champ de recherche dont chaque exploration repousse un peu plus les limites. Son défrichage à ce jour a permis de faire ressortir deux grandes conclusions.

La première conclusion est que mettre en évidence les racines philosophiques de la pensée en management, c’est implicitement, mais inévitablement, mettre en évidence que la recherche en management n’est pas (ou du moins pas entièrement) une démarche scientifique, et que la pratique du management n’est pas une science appliquée. En effet, l’entreprise de création et d’accumulation de connaissances que l’on appelle ‘la science’ n’est possible que si l’on accepte les préceptes d’une tradition philosophique particulière (pour simplifier, l’empirisme dans sa variante positiviste logique). D’autres traditions philosophiques, comme l’héroïsme, le romantisme ou l’existentialisme, qui sont pourtant bien présentes dans l’héritage intellectuel et culturel occidental, ne permettent pas, ou au moins dévaluent, la production de connaissances dont le but est de contrôler l’environnement naturel ou social. Cependant, la recherche en management et, plus largement, les disciplines regroupées sous l’appellation ‘sciences de gestion’ reposent sur l’hypothèse qu’il existe un corpus de connaissances codifiées (et donc enseignables) sans la connaissance duquel la pratique du management est imparfaite. Depuis l’apparition de l’organisation scientifique du travail de Frederick Taylor, le matériau conceptuel

de base de ce corpus est la notion de théorie scientifique du management. De fait, la production de théorie scientifique est l'activité essentielle des chercheurs en management et la théorie est la forme orthodoxe de la connaissance en gestion des entreprises. Une telle orientation est manifeste dans les travaux d'Herbert Simon à la Graduate School of Industrial Administration (Khurana & Spender, 2012), les vagues successives de sciences du comportement de la seconde moitié du XX^e siècle et le rapport de la Fondation Ford de 1959 (Nodoushani, 2000).

Mettre en évidence les racines philosophiques de la pensée en management, c'est donc s'éloigner de la notion de théorie scientifique comme brique de base de la connaissance en management. C'est aussi, et par voie de conséquence, remettre en cause le modèle dominant de la recherche en management telle qu'elle existe aujourd'hui. Cette implication est inévitable à moins, bien sûr, que l'on parte du point de vue (qui était celui des positivistes logiques) que la philosophie est une matière scientifique, ou du moins que le rôle de la philosophie dans son ensemble est de servir la science via la clarification de son langage et de certains de ses concepts fondamentaux. Cette remise en cause de la prépondérance de l'approche scientifique, que je formule en termes directs dans la conclusion de l'essai que j'ai publié dans *AMLE* (« Management [...] is philosophy in action. Management academia must come to terms with the meaning of this conclusion. »), rend mon travail difficilement acceptable par les éditeurs de revues les plus prestigieuses, telles que *Academy of Management*, *Management Studies*, *Administrative Science Quarterly* ou *Organization Science*, dont l'orientation scientifique est revendiquée.

La seconde grande conclusion de mon travail concerne la notion même de théorie. En résumé, chercher à développer une théorie applicable au management, c'est supposer que le déterminisme est une description acceptable de l'existence humaine en entreprise. Une telle supposition nécessite de reléguer à la périphérie les notions de choix, d'objectifs, de préférences et de valeurs. La recherche en management, telle qu'elle est largement pratiquée aujourd'hui, c'est-à-dire ayant comme justification principale la production de théorie scientifique, suppose donc que les êtres humains, du moins en ce qui concerne leur existence en tant que membres d'entreprises, n'agissent pas mais ne font que réagir. Cependant, les chercheurs en management qui souscrivent à cette approche sont confrontés au fait que les êtres humains démontrent tous les jours qu'ils utilisent le déterminisme pour identifier des causes qu'ils manipulent à leurs propres fins. En effet, dans la mesure du possible, les hommes et les femmes se positionnent du côté causal des séquences de cause à effet et en deviennent les responsables plutôt que les parties affectées (Andreski, 1969). Cette observation devrait être suffisante pour conclure que

l'application du déterminisme aux êtres humains et aux groupes qu'ils forment est erronée (Spillane & Martin, 2018). Si les études management veulent proposer des conclusions pertinentes et « intéressantes » (Bartunek et al, 2009), elles doivent aller au-delà de la production de théorie comme unique justification de leur existence.

Mes conclusions sont exposées dans des articles parus dans des revues de bonne réputation et dans des livres, dont certains se voient gratifiées de recensions élogieuses. Quels que soit leurs mérites, mes publications me permettent de devenir professeur invité au sein du département des Relations Industrielles de l'Université Laval de Québec. Cette affiliation, qui devient officielle en 2018, me permet d'animer des séminaires de recherche et d'encadrer un étudiant doctorant de ce département.

Dégager des conséquences méthodologiques pour la recherche en management est une chose. Cependant, se limiter à faire cela, c'est, d'une certaine façon, reproduire le travers que je reproche aux chercheurs en management. À savoir, la production de connaissances purement 'théoriques' (dans le sens de purement conceptuelles) ne peut satisfaire celui qui désire aider les managers dans leur métier. Si je veux être écouté des cadres dirigeants, il faut que je parvienne à leur proposer des recommandations concrètes, extraites de mes recherches et de mes conclusions abstraites. C'est avec ce second volet de mes travaux que cette discussion continue.

IV. Implications pratiques

1. Le langage de la recherche en management

Lors de mes recherches bibliographiques sur la notion de théorie en management, je suis frappé par la manière avec les chercheurs interprètent les résultats de certains de leurs calculs statistiques. Plus spécifiquement, les ‘t-tests’ effectués sur des échantillons appariés donnent fréquemment lieu à des interprétations équivoques. Ces tests sont typiquement utilisés pour mesurer l’effet d’une intervention sur un groupe de personnes censées être représentatives d’une population, sans qu’un groupe de contrôle soit utilisé (ou possible). Par exemple, des chercheurs veulent savoir si une formation à la gestion de projet améliore la productivité des managers et conçoivent une expérience dans ce but. Un groupe de managers est formé et leur comportement en situation de gestion de projet est mesuré suivant une caractéristique donnée ; ces managers suivent ensuite la formation ; leur comportement après la formation est de nouveau mesuré suivant la même caractéristique. Il s’agit alors de s’assurer que la formation a bien eu un effet, effet qui est supposé représenter celui qu’aurait la même formation sur les managers d’une ou de plusieurs entreprises, s’ils la suivaient tous. En supposant qu’une différence statistiquement significative soit constatée, deux manières d’interpréter des résultats de l’expérience sont possibles : la première fait implicitement référence à un ‘univers parallèle’, la seconde à un ‘futur prouvé’.

Selon l’interprétation ‘univers parallèle’, les chercheurs imaginent ce qui se serait passé dans le passé (ou ce qui se passerait aujourd’hui) si tous les managers avaient déjà reçu la formation en question. L’entreprise serait-elle plus performante ? Que feraient ses managers différemment par rapport ce qu’ils font aujourd’hui, alors ils n’ont pas reçu la formation ? Qu’auraient-ils fait dans la situation qu’ils ont connue l’année dernière, s’ils avaient été formés ? etc. Ces questions sont valables en elles-mêmes, mais elles sont hautement spéculatives, puisque le monde (ou l’univers) présent n’est pas un monde où les managers ont tous reçu la formation dont l’effet est étudié. Par conséquent, les réponses qui leur sont apportées doivent utiliser le conditionnel passé ou le futur antérieur. En revanche, selon l’interprétation ‘futur prouvé’, les chercheurs expliquent ce qui se passera dans le futur si tous les managers de l’entreprise suivent la formation le mois prochain (par exemple). Ces questions ne sont pas aussi spéculatives que celles de l’approche ‘univers parallèle’, dans la mesure où il est admis que la formation aura lieu et qu’elle aura des conséquences certaines. Ce changement

de la nature des questions et des réponses qui leur sont apportées se fait via l'emploi du futur simple dans la présentation des résultats et de leurs implications.

Avec l'aide d'Anthony Gould (qui enseigne les statistiques), l'argument principal que je souhaite formuler est le suivant. Les chercheurs en management ne sont pas conscients de l'existence des deux manières ('univers parallèle' et 'futur prouvé') d'interpréter les résultats de leur t-tests dans les cas d'échantillons appariés. Une lecture aléatoire d'articles de recherche en management indique que les chercheurs ont tendance à passer d'un mode de discours à un autre, alors que chaque mode se réfère à un scénario hypothétique et une manière de présenter les résultats bien distincts.

Je soumetts d'abord notre travail à *Sociological Methods and Research* (journal édité par le département de sociologie de Harvard). Il est rejeté quatorze mois (!) plus tard... car le bureau éditorial n'a pas réussi à trouver un seul relecteur acceptant de le commenter ! Je soumetts alors le manuscrit au *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, qui a bonne réputation et surtout est en accès libre. L'article est rapidement accepté et publié tel quel (il est reproduit en Annexe 2.7). Je me dois ajouter que cet article n'a pas encore été cité une seule fois depuis sa publication en 2017 ; il semble qu'Anthony Gould et moi-même ayons parlé dans le vide.

Encadré 13 : 'Univers parallèle' ou 'futur prouvé' ? Le langage des interprétations de t-tests sur des moyennes dépendantes (voir Annexe 2.7)

Gould, A. & Joullié, J.-E. 2017. 'Parallel universe' or 'proven future'? The language of dependent means t-test interpretations. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 16(2): 200-214.

Of the three kinds of two-mean comparisons which judge a test statistic against a critical value taken from a Student t-distribution, one – the repeated measures or dependent-means application – is distinctive because it is meant to assess the value of a parameter which is not part of the natural order. This absence forces a choice between two interpretations of a significant test result and the meaning of the test hypothesis. The parallel universe view advances a conditional, backward-looking conclusion. The more practical proven future interpretation is a non-conditional proposition about what will happen if an intervention is (now) applied to each population element. Proven future conclusions are subject to the corrupting influence of time-displacement, which include the effects of learning, development, and history. These two interpretations are explored, and a proposal for new conceptual categories and nomenclature is given to distinguish them, applicable to other repeated measures procedures derived from the general linear model including ANOVA.

Alors que je travaillais sur le manuscrit qui allait devenir l'article publié dans *JMH* (dont le résumé figure dans l'Encadré 12), j'ai été contacté par Olav Muurlink, Professeur de sociologie à la Central Queensland University de Brisbane (Australie). Avec Anthony Gould, Olav Muurlink a produit un manuscrit qui décrit une nouvelle méthode (plus exactement : qui adapte et ressuscite une méthode existante) de représentation des données multidimensionnelles. Cependant, il ne parvient pas à faire publier ce travail. Les éditeurs ne perçoivent ni la nature du problème que la nouvelle méthode se propose de résoudre, ni l'originalité de l'approche défendue. Olav Muurlink et Anthony Gould m'invitent à contribuer au texte pour essayer de répondre aux critiques qui leur sont faites, ce que j'accepte. Je prends alors connaissance de leur travail et des commentaires qu'il a attirés et je décide de développer la mise en perspective de la nouvelle méthode, en la situant dans l'histoire de la philosophie des sciences (et plus particulièrement du développement du positivisme logique à Vienne sous l'impulsion d'Otto Neurath). Je réécris l'introduction de l'article dans ce sens et, dans une moindre mesure, sa conclusion. Je soumetts le résultat de cette réécriture à *Sociological Methods and Research*, qui cette-fois accepte le manuscrit après quelques modifications. L'article figure en Annexe 2.8.

Encadré 14 : L'iconographie en cluster : Une méthode ressuscitée pour représenter les données multidimensionnelles (voir Annexe 2.8)

Muurlink, O., Gould, A. & Joullié, J.-E. 2020. Clustered iconography: A resurrected method for representing multidimensional data. *Sociological Methods and Research*. XX(X): 1-37.

Development of graphical methods for representing data has not kept up with progress in statistical techniques. This article presents a brief history of graphical representations of research findings and makes the case for a revival of methods developed in the early and mid-twentieth century, notably ISOTYPE and Chernoff's faces. It resurrects and improves a procedure, clustered iconography, which enables the presentation of multidimensional data through which readers engage more effectively with the presentation's central message by way of an easier understanding of relationships between variables. The proposed technique is especially well adapted to the needs and protocols of open-source research.

Une critique récurrente de la recherche actuelle en management porte sur le fait que, contrairement à ses objectifs affichés, ses résultats n'ont que peu d'utilité pour la pratique et l'éducation des managers. Parmi les premiers à avoir formulé cette analyse figurent Porter et

McKibbin (1988, p. 30), qui ont soutenu que la recherche en management « ne produit pas de résultats pratiquement pertinents ». Pfeffer et Fong (2002) ont repris cette conclusion et montré que la possession d'un MBA n'avait pas d'effet mesurable sur la carrière d'un manager. Plus récemment, Pearce et Huang (2012) ont fait valoir que les théories de management sont difficiles à enseigner, car elles sont déconnectées des réalités de la vie en organisation. Un point de vue encore plus accablant, car plus général, est celui de Chia et Holt (2008). En effet, pour ces auteurs (Chia et Holt, 2008, p. 473), « une préférence pour une explication causale abstraite au détriment de la connaissance pratique, et pour le raisonnement abstrait et la vérité au détriment de ce qui marche, a conduit [les chercheurs en management] à privilégier la contemplation détachée plutôt que l'action impliquée ». De même, pour Thomas et Wilson (2011), la recherche en management est devenue introvertie, produisant de la théorie pour produire de la théorie, avec comme objectif principal (mais non affiché) celui de soutenir le classement des écoles de commerce et d'assurer leur (ré-) accréditation, mais sans celui d'améliorer les pratiques des managers.

Selon Kieser et Leiner (2009), l'objectif d'amélioration des pratiques de management a toujours été un objectif illusoire parce que les résultats de la recherche sont communiqués d'une manière qui n'est pas conciliable avec le langage du savoir-faire quotidien des managers. En 2016, cette conclusion n'avait pas été testée empiriquement. Je décide de le faire via une étude qui analyse les sections 'implications pratiques' des articles parus en 2015 dans quatre revues reconnues : *Academy of Management*, *Journal of Management*, *European Management Review* et *Asia-Pacific Journal of Management*. Puisque la recherche publiée dans ces journaux est presque entièrement basée sur une épistémologie positiviste, le filtre que je retiens pour cette analyse est le modèle linguistique cher aux positivistes logiques du Cercle de Vienne (ainsi qu'à leurs associés ou sympathisants, tel Alfred Ayer (1971) au Royaume Uni). Il s'agit de la 'fourche de Hume', connue également sous le nom de distinction analytique-synthétique. Bien que critiquée, la distinction analytique-synthétique demeure une composante centrale de la philosophie des sciences et de la philosophie analytique, la philosophie qui domine le monde anglophone et qui se consacre à l'analyse du langage, à l'étude des énoncés et à la clarification des notions. À ma connaissance, la distinction est méconnue des chercheurs en management.

Dans sa formulation la plus simple, la distinction stipule que les propositions vraies sont de deux et seulement deux sortes : analytique et synthétique. Les énoncés analytiques (parfois aussi appelés a priori ou formels) sont vrais en vertu du sens des termes qui les composent et des règles linguistiques qui s'y appliquent. 'Tous les hommes de grande taille sont des hommes'

et ‘les triangles ont trois côtés’ sont des énoncés analytiques : la façon dont ils sont formulés garantit qu’ils sont des tautologies ou des vérités triviales. ‘Tous les corps sont étendus’, ‘mon voisin habite à côté’ ou ‘le frère de mon père est mon oncle’ sont d’autres exemples, vrais par le sens des mots qui les composent.

Les propositions synthétiques sont d’une nature différente des propositions analytiques, car leur statut de vérité repose uniquement et nécessairement sur une vérification empirique. Par exemple, il est impossible de décider si l’ajout d’un litre d’eau à un litre de tétrachlorure de carbone donne deux litres de liquide avant de faire une expérience (qui montrera que le volume du liquide résultant est inférieur à deux litres). Seule l’expérience indique si ‘il y a un cygne noir’ ou si ‘le chat est sur le tapis’. La véracité de ces derniers énoncés ne peut être décidée en analysant le sens des termes qui les composent ou en vérifiant si les phrases qui les expriment respectent les règles de la grammaire.

Reconnaître la distinction analytique-synthétique, c’est affirmer qu’il n’y a pas de connaissance a priori de la réalité empirique. La pensée n’est pas en soi une source de connaissance du monde parce que le raisonnement à lui seul ne fournit pas de vérités empiriques. Les principes de la logique sont vrais par définition et par nécessité, non parce qu’ils se réfèrent à l’expérience, mais parce qu’il ne leur est pas permis d’être faux. À ce titre, la logique et les mathématiques ne peuvent pas articuler des propositions pertinentes pour l’expérience ou transmettre des informations théoriques sur la réalité ; par contre, elles fournissent les techniques de raisonnement. Toute vraie connaissance de la réalité s’exprime nécessairement par des propositions synthétiques, elles-mêmes fondées sur l’expérience et respectant les principes de la logique. Cette idée est la thèse centrale du positivisme (ou empirisme) logique.

Une autre conséquence – cruciale – de la distinction analytique-synthétique est que les propositions qui ne sont ni analytiques ni synthétiques ne peuvent pas avoir leur statut de vérité déterminé. Par conséquent, elles ne sont ni vraies ni fausses et ne véhiculent pas de contenu logique ou empirique. Ce sont, par conséquent, des déclarations insensées ou absurdes. Qualifier une proposition de non-sens ou d’absurde au sens de la distinction ne signifie pas qu’elle soit nécessairement dépourvue de valeur morale ou existentielle : ‘Je t’aime’ ou ‘Dieu existe’ sont des propositions insensées au vu de la distinction analytique-synthétique, mais qui sont, de diverses manières, importantes pour ceux qui les prononcent ou les entendent. Parmi les propositions qui appartiennent à la catégorie insensée ou absurde on trouve les déclarations grammaticalement incohérentes, la poésie, les récits faisant référence à des entités fictives,

intangibles ou inobservables (telles que des sentiments ou des événements psychologiques), les oxymores ('je suis un menteur'), les jugements moraux, les expressions de désirs ou d'espoir, etc., en somme, toutes les déclarations qui ne reposent pas en fin de compte et au sens strict sur l'expérience ou la logique.

Passer au filtre de la distinction analytique-synthétique les sections 'implications pratiques' de tous les articles publiés en 2015 par quatre revues prestigieuses est une tâche fastidieuse. En effet, il faut analyser tous les paragraphes (et dans certains cas toutes les phrases) de ces sections. Ceci représente un volume substantiel de texte à lire et à analyser (les analyses syntaxiques automatisées ne conviennent pas car il faut comprendre le sens des phrases pour les classer). Pour gagner du temps, je sollicite son aide à Antony Gould, qui accepte. Nous nous répartissons les articles à analyser en faisant des vérifications périodiques pour nous assurer que nous classons une même proposition de la même manière. Nous parvenons à la fin de notre travail de classification en six mois, complétés de quelques semaines pour produire le manuscrit décrivant notre recherche et ses résultats.

La conclusion de notre travail est frappante : seuls 15% des propositions contenues dans les 'implications pratiques' des quatre journaux retenus sont formulés de manière synthétique. Les 85% restant sont composés de propositions en majorité analytiques, complété de quelques propositions insensées (au sens expliqué plus haut), c'est-à-dire d'énoncés qui ne permettent pas une application pratique. Si l'on exclut les propositions qui font appel à des réifications (propositions qui sont, au sens strict, également insensées puisque considérant des abstractions comme des entités concrètes), le pourcentage de propositions synthétiques au sens strict tombe à 8%. Pour remédier à cet état de fait (c'est-à-dire pour faire en sorte que les implications pratiques des recherches en management soient formulées dans un langage qui les rendent vraiment pratique), nous proposons une série de conseils aux chercheurs et aux éditeurs de journaux. Nous recommandons notamment aux auteurs d'articles d'éviter les tautologies, les généralités triviales ou invérifiables, les suggestions (subjectives par nature) et de limiter au maximum le recours aux réifications.

Quel que soit le mérite de nos recommandations aux chercheurs et la solidité de notre méthodologie, ses résultats rendent notre étude politiquement difficile à publier. Il est en effet difficile d'admettre que la grande majorité des 'implications pratiques' des articles de revues prestigieuses ne sont, en fait, pas pratiques. Sans surprise, les rejets se multiplient : les éditeurs de *Academy of Management*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies* (et d'autres dont j'ai oublié le nom) rejettent le manuscrit

immédiatement, sans l'envoyer pour relecture. Les raisons invoquées pour justifier ces rejets ne sont pas toujours très claires, mais tournent autour du manque supposé d'implication théorique de l'étude ou de la solidité du modèle linguistique retenu (la distinction analytique-synthétique), qui est pourtant irréprochable. Un éditeur (celui de *Academy of Management Perspectives*) se fend même d'une réponse indignée qui remet en question notre bonne foi : qui sommes-nous pour oser remettre en cause les implications pratiques de la recherche en management ?

Je soumetts finalement le manuscrit en juin 2017 à *Academy of Management Learning and Education*, journal qui a déjà publié plusieurs contributions critiquant la recherche en management et son manque de pertinence pratique (dont notamment Pfeffer et Fong, 2002, Donaldson, 2002 et Ghoshal, 2005). Commence alors un processus qui va prendre près de quatre ans et qui va faire faire au manuscrit une demi-douzaine d'aller-retours entre Anthony Gould et moi-même d'un côté et l'éditeur et les relecteurs de l'autre. Même s'il mène à l'acceptation du manuscrit, ce travail de révision va se révéler frustrant. En effet, nous devons ajouter du matériel soi-disant indispensable à la compréhension de notre étude mais qui ne fait que diluer notre propos. Le manuscrit, qui faisait une trentaine de pages dactylographiées au départ, enfle jusqu'à près de 60 pages. Il faut dire que si les relecteurs ne rejettent pas directement notre recherche, ils ont clairement certaines difficultés à en saisir la logique et en accepter ses implications. Nous devons multiplier les explications. Ainsi, une des lettres accompagnant un des 'paquets' de révisions de notre travail sera aussi longue que le manuscrit lui-même ! Nos efforts sont récompensés en décembre 2020 par l'acceptation formelle de notre article. J'ai de grands espoirs pour ce travail, qui devrait faire date lorsqu'il sera enfin publié (normalement en juin 2022). Le texte intégral de l'article est en Annexe 2.9.

Encadré 15 : Ne rien avoir à dire mais le dire quand même : langage et pertinence pratique en recherche en management (voir Annexe 2.9)

Joullié, J.-E. & Gould, A. M. (in-press). Having nothing to say but saying it anyway: Language and practical relevance in management research. *Academy of Management Learning and Education*.

This article investigates why management research which ostensibly embraces scientific protocols and is reported to be practically relevant is often not so. The implications for practice sections of elite management journals were reviewed and analysed as the basis for the study. The analytic-synthetic distinction, central to logical positivism and crucial to the reporting of the findings of science, but rarely applied within management academia, reveals that management researchers who commit to science, as logical positivists conceive of it, typically use language in a way that is not especially helpful for managers. Reasons explaining this state of affairs are explored and corrective measures proposed.

2. Le langage du leadership

Parmi les thèmes de recherches appartenant à la sphère des études en management (*management studies*), il en existe un au sujet duquel le manque de progrès fait consensus : le leadership. Il y a déjà dix-huit ans, Avery et al. (2004 : 4) notaient qu'il n'y a pas de définition convenue ni du concept de leadership, ni des situations que la notion est censée capturer. Aucun progrès notable vers un consensus n'a été réalisé depuis – ou n'est même attendu. En effet, à certains égards, ce manque d'accord est commode, car il permet aux spécialistes auto-proclamés du leadership de proposer chacun leur propre définition, sur la base de laquelle ils se lancent dans un projet de recherche et de publication. Il résulte de ces efforts un paysage conceptuel désordonné, dans lequel les théories de leadership prolifèrent, déconnectées les unes des autres. De plus, comme Hernandez et al. (2011) le notent, aucun langage commun n'existe à travers lequel les théories pourraient être comparées et peut-être intégrées. Les études sur le leadership sont ainsi dans une condition plus sérieuse encore que si elles étaient éclatées en silos dans lesquels de petites communautés de chercheurs se parlent dans leur propre jargon. En effet, l'absence d'une compréhension partagée de ce que ces chercheurs sont censés étudier, combinée avec un manque de langage commun pour en parler, a produit (et continue de produire) une situation d'extrême confusion, un cas unique dans la recherche en management.

Les recherches que j'ai menées lors de la rédaction de *Philosophy of Leadership* (co-écrit avec Robert Spillane) m'ont cependant fait entrevoir une possibilité d'aborder le 'problème' du

leadership sous un angle connu de tous mais pourtant négligé jusqu'à présent. Cette approche ne mettra sans doute pas tous les spécialistes du leadership d'accord (mission impossible), mais elle aura au moins le mérite de combler, ne serait-ce qu'en partie, l'absence, relevée par Hernandez (2011) et ses collègues, de langage commun aux études de leadership. De plus, elle permettra aux spécialistes de distinguer les cas de leadership des autres cas de domination, sans pour autant les empêcher de prolonger leur analyse avec leurs propres théories.

Mon idée est que la caractéristique générale des situations de leadership est l'obéissance volontaire. Ce phénomène, bien que ne faisant pas l'objet d'un consensus explicite dans la littérature sur le leadership, est admis par un grand nombre de spécialistes (voir par exemple Antonakis et al., 2016 ; Choi & Schnurr, 2014 ; Kouzes & Posner, 2012 ; DeRue & Ashford, 2010 ; Alvesson et Sveningsson, 2003). En effet, si les leaders pouvaient forcer les autres à se comporter de certaines manières, ils ne seraient pas appelés leaders mais, selon le contexte, dictateurs, autocrates, généraux, policiers, managers ou autres termes associés à la possibilité de coercition. En tant que tels, les leaders sont donc des individus capables de convaincre, d'inspirer ou d'encourager les autres à accepter et suivre leurs instructions, c'est-à-dire à agir d'une manière qu'ils (les leaders) prescrivent mais n'ont aucune capacité institutionnelle (parfois identifiée comme 'légitime') à faire respecter. Ces instructions concernent généralement des problèmes auxquels un groupe de personnes fait face et que les leaders proposent, de manière convaincante, de résoudre (Carmeli et al., 2013). Dans ce contexte, les suivants subordonnent, au moins temporairement, une part de leur indépendance personnelle aux normes et attentes du groupe ou de l'entreprise pour surmonter des situations qu'ils jugent insatisfaisantes. Puisque les instructions répondant aux normes et attentes collectives sont avancées par le leader (ou celui qui aspire à ce statut), elles doivent être formulées dans un langage capable d'emporter l'adhésion de ceux qui l'écoutent.

Si l'on réduit les cas de leadership à analyser aux situations où les communications orales dominent (c'est-à-dire les cas où la communication écrite, la gestuelle et les autres aspects du comportement physique des personnes ne sont pas les caractéristiques essentielles de la situation), alors le champ de recherche se déplace en partie sur celui de la linguistique et de la rhétorique. Cette réduction et ce déplacement du périmètre d'étude sont acceptables, dans la mesure où les spécialistes s'accordent sur le fait que les situations de leadership sont, dans leur très grande majorité, le produit d'interactions orales (e.g., Antonakis et al., 2016 ; Alvesson et Sveningsson, 2003). Malgré cette convergence de vue, les études du langage (c'est-à-dire des mots et de la phraséologie) employé dans les situations de leadership sont assez rares (où se

limitent à des situations particulières, comme par exemple aux échanges prenant place dans une banque ; cf. Larsson and Lundholm, 2010), les chercheurs privilégiant les études du discours des leaders, et en particulier le discours des leaders dits charismatiques (Shamir et al., 1994).

D'après mon ancien tuteur de thèse et désormais ami Robert Spillane (1987), qui se base sur les travaux de Karl Bühler (2011 [1934]) et de Karl Popper (1996), le langage peut se décomposer en quatre grands niveaux ou fonctions. On trouve ainsi le langage descriptif, par lequel une perception du monde extérieur est communiquée et le langage argumentatif qui concerne la présentation de raisons et d'arguments pour soutenir une vue particulière. Vient ensuite le langage conseil, par lequel des recommandations sont exposées et finalement le langage promesse, lorsque les orateurs s'engagent à faire (ou ne pas faire) quelque chose. Un point crucial de cette décomposition est que les fonctions forment une hiérarchie ordonnée et qu'employer un langage d'un niveau donné oblige à employer, même implicitement, les niveaux de langage inférieurs. Par exemple, il est impossible de proposer un raisonnement sans partir d'une ou plusieurs descriptions. De même, offrir des recommandations, même à soi-même, nécessite de pouvoir les justifier et ces justifications doivent reposer sur des descriptions et des raisons (exemple : 'tu devrais sortir du lit car il est déjà dix heures et tu as des choses à faire ce matin'). Finalement, les promesses s'appuient nécessairement sur des recommandations : 'je vais faire' (promesse) implique 'je devrais faire' (recommandation) et 'je devrais faire' implique 'je peux faire' (description), complétée par un raisonnement qui justifie cette action.

La décomposition linguistique de Bühler (2011), Popper (1996) et Spillane (1987) peut se combiner avec l'analyse rhétorico-psychologique proposée par le philosophe américain Richard Weaver (1970, 1985). Celui-ci, s'appuyant sur une distinction avancée à l'origine par Platon et Aristote, identifie deux formes du langage, noble et ignoble (dans le sens de vil ou vulgaire). Pour Weaver (1985), le langage noble soutient l'esprit critique et les communications claires. Les orateurs nobles choisissent leurs mots et soignent leur phraséologie dans un effort de clarification des problèmes et des situations ambiguës et pour remplacer les préjugés et les partis pris par des faits établis et des opinions étayées. Plus généralement, les orateurs nobles cherchent à responsabiliser leurs auditeurs en leur montrant une meilleure version d'eux-mêmes, une version dans laquelle ils apparaissent comme bien informés des circonstances qui les entourent et capables de déployer des raisonnements convaincants. Contrairement au langage noble, un langage ignoble sape le courage et érode la liberté et la dignité. Les locuteurs ignobles cherchent à manipuler ceux qui les écoutent. Pour ce faire, ils mentent, déforment,

trompent, tronquent les faits et exagèrent les problèmes pour susciter ou exacerber des sentiments de désespoir. Pour Weaver (1970), le langage est intrinsèquement chargé de valeurs et toute communication est un sermon. Tout orateur est donc un prédicateur ; au travers de ses communications, il propose à (et de fait déplace, peut-être imperceptiblement) celui qui l’écoute vers une version supérieure ou inférieure de lui-même.

En fin de compte, il est donc possible de décomposer le langage en grandes fonctions qui peuvent chacune s’activer selon deux valeurs opposées. Ainsi, les descriptions sont vraies ou fausses, les arguments valides ou invalides, les recommandations justifiées ou non et les promesses responsables ou irresponsables. Le langage noble est un langage d’expressions sincères, de descriptions vraies, d’arguments valides, de recommandations étayées et de promesses responsables (le langage ignoble consiste en l’opposé). La table ci-dessous reprend ce qui vient d’être dit.

Niveau	Fonction	Contenu	Valeur noble	Valeur ignoble
4	Promesse	Intentions	Responsables	Irresponsables
3	Conseil	Recommandations	Justifiées	Non justifiées
2	Argumentatif	Raisons	Valides	Fallacieuses
1	Descriptif	Descriptions	Vraies	Fausse (ou incomplètes)

Table 1 : Les fonctions du langage et leurs valeurs ; adapté de Joullié et al., 2021.

Aucune communication n’est capable, d’elle-même, de produire à coup sûr l’obéissance de celui qui la reçoit. Cependant, puisque le leadership repose sur l’obéissance volontaire, il est possible de dire que son langage exclut toute forme de menace, de chantage, d’ordre ou autre technique rhétorique de coercition. De plus, l’autorité (le pouvoir de conviction) de ceux qui aspirent au statut de leader est maximisée lorsqu’ils avancent (et sont reconnus en cela par leurs suivants potentiels) des descriptions vraies, des arguments solides, des recommandations justifiées et des promesses responsables. Autrement dit, le pouvoir d’un leader découle de son utilisation d’un langage noble, qui l’aide à établir son expertise et son autorité sur le sujet de ses communications. Cette constatation peut se transformer en recommandation à l’usage de tous ceux qui aspirent au leadership : pour devenir leaders, sachez de quoi vous parlez et apprenez à utiliser un langage noble.

À l’opposé du spectre linguistique, il existe les individus cherchant le pouvoir sur les autres qui choisissent d’employer un langage d’expressions insincères, de descriptions fausses ou

biaisées, de mensonges, d'arguments invalides ou d'autres techniques de manipulation. Mis face aux conséquences de leurs communications, ils cherchent à évader leur responsabilité en niant leurs déclarations précédentes, en invoquant des raisonnements fallacieux, ou en attribuant l'origine de ce qu'ils ont déclenché à des événements incontrôlables ou des complots. Utilisant un langage ignoble, ces individus ne peuvent prétendre au statut de leaders.

Au fil de mes lectures et de mes réflexions, je suis donc parvenu à une caractérisation originale du langage du leadership qui peut servir de base à des programmes éducatifs. Je rédige un premier brouillon qui expose ma thèse et l'illustre avec des exemples tirés de discours de Mohandas Gandhi (orateur noble) et de Elizabeth Holmes (ex-PDG de Theranos, oratrice ignoble). Je le fais relire à Anthony Gould et Robert Spillane, ainsi qu'à Sylvain Luc, pour le remercier de m'avoir accueilli comme professeur invité au sein du département des relations industrielles de l'Université Laval pendant le trimestre d'été de 2019 (tous trois deviennent par là-même co-auteurs). Après avoir pris en compte leur commentaires, je soumetts le manuscrit à *Leadership*. L'éditeur de ce journal finit par refuser mon travail après m'avoir invité à le réviser et bien que deux des trois relecteurs aient recommandé son acceptation ! Je resoumetts en mars 2020 la première version à *Leadership Quarterly*, qui l'accepte huit mois plus tard après des modifications mineures (et qui consistent essentiellement à insérer des références aux travaux de l'éditeur du journal et portant sur le charisme, un thème intéressant en soi mais qui n'a que peu à voir avec la thèse défendue dans mon texte). L'article paraît en février 2021 ; il est reproduit en Annexe 2.10.

Encadré 16 : Le langage du pouvoir et de l'autorité dans le leadership (voir Annexe 2.10)

Joullié, J.-E., Gould, A., Spillane, R. & Luc, S. 2021. The language of authority and power in leadership. *Leadership Quarterly*, 32(4): 1-12.

The purpose of this article is to provide insight into how leaders obtain their power through language use. The thesis defended is that, at its best, the language of power in leadership activates specific linguistic functions in prescribed ways. This thesis draws on three subordinate arguments. First, to the extent that leadership is a relationship resting on voluntary obedience, it is through a process of authorisation that leaders obtain their power. Second, the way language functions are instantiated in communication determines whether social interactions are authoritative or authoritarian. The view advanced is that noble language characterises the former, base language the latter. Third and consequently, the power of leaders develops from their use of noble language. Contrasting examples illuminate this article's thesis. An agenda for leadership research and education is then outlined.

Les articles publiés par *Leadership Quarterly* sont libres d'accès, ce qui leur assure une publicité maximale. De fait, je reçois des commentaires de lecteurs dans les jours qui suivent la publication de mon article et il est cité presque tous les mois depuis.

3. Le langage du développement professionnel et de la négociation collective

En travaillant sur le manuscrit qui allait devenir l'article publié par *Leadership Quarterly*, je réalise que le modèle linguistique auquel je suis arrivé pour le leadership s'applique, avec quelques modifications marginales, au développement professionnel. En effet, si l'on admet que la pensée n'est que l'usage interne de la parole, celle-ci progresse quand le langage progresse. Le cheminement de la fonction descriptive du langage à la fonction promesse s'apparente un idéal de progression de la maturation intellectuelle (d'après Nietzsche, la capacité de faire des promesses représente l'expression la plus aboutie de la nature humaine). En d'autres termes, la hiérarchie linguistique peut se transposer à un cheminement psychologique qu'il est désirable de suivre lorsque l'on veut analyser et surmonter un problème, ou de recommander lorsque l'on souhaite aider un collaborateur à améliorer sa performance au travail (ce que l'on appelle en bon français le coaching). Dans ce dernier cas, le cheminement passera tout d'abord par une description complète des problèmes à résoudre, puis par une recherche de solutions (chacune étant soutenue par un raisonnement indiquant en quoi elle est

appropriée). Ensuite, le coach ou conseiller recommandera une ou plusieurs solutions au collaborateur, qui s’y engagera en formulant une promesse.

La rédaction du manuscrit transposant la pyramide linguistique de la Table 1 ci-dessus au coaching est assez rapide. De nouveau après avoir sollicité les avis de Anthony Gould et Robert Spillane, je le soumetts d’abord à *Management Learning*, qui le refuse d’emblée, puis à *Academy of Management Learning and Education*, qui accepte de le faire évaluer. Le processus de révision est quelque peu laborieux car les relecteurs, bien que favorables au manuscrit, me demandent de prendre en compte la littérature sur la rhétorique organisationnelle, domaine avec lequel je ne suis pas familier et que la première mouture du texte n’abordait pas. J’essaye de répondre à ces attentes dans le premier lot de révisions, mais le résultat est peu convainquant et attire des commentaires plus négatifs que lors de la première soumission. Les révisions suivantes consistent alors essentiellement à revenir à la forme initiale de mon manuscrit. Celui-ci est finalement accepté en mars 2021 ; l’article n’est pas encore paru (son résumé est visible sur le site du journal). Le texte complet est en Annexe 2.11.

Encadré 17 : Le langage du coaching des cadres dirigeants : Un modèle de développement
(voir Annexe 2.11)

1. Joullié, J.-E., Gould, A. M. & Spillane, R. (in-press). The language of executive coaching: A developmental framework. *Academy of Management Learning and Education*.

Although the practice of executive coaching has received sustained attention in literature, no theoretical framework exists to guide the language of conversations which aims to improve executive performance. This article addresses this omission. Following Richard Weaver, it resurrects an ancient distinction between noble and base language and combines this distinction with a linguistic hierarchy. Noble language culminates in and gives voice to optimal executive performance; as such it is the ideal language of executive coaching. Contributions to theory and research, practical and educational implications, and a call to action are outlined.

Dans la même veine, il est possible d’adapter la même pyramide linguistico-psychologique à la négociation collective, en considérant cette fois les niveaux de langage comme des paliers à atteindre dans les débats visant à conclure des accords, que cela soit au niveau site, entreprise ou branche. Dans ce cas, les protagonistes se mettent d’abord d’accord (si possible) sur la nature des problèmes à régler, discutent des solutions envisageables à ces problèmes, convergent (ou pas) vers des recommandations avant de s’engager à les mettre en œuvre. Le principe de la

hiérarchie est respecté, puisqu'il est impossible de se mettre d'accord sur un nouveau protocole ou disposition si les parties divergent à un échelon ou un autre. Ces recommandations ne valent, bien sûr, que si les parties en présence souhaitent de bonne foi arriver à un accord qui les satisfassent mutuellement au moins en partie. Autrement dit, le modèle linguistique n'est applicable qu'aux négociations intégratives (appelée aussi collaboratives). Il n'est pas applicable aux échanges dits distributifs (ou compétitifs), où une partie est en position de pouvoir imposer unilatéralement ses vues aux autres.

Venant après celle des articles acceptés par *Leadership Quarterly* et *AMLE*, la rédaction du manuscrit exposant cette thèse se fait sans difficulté notable. Je cherche l'opinion de Robert Spillane sur mon travail, car il a déjà eu l'occasion d'analyser les dynamiques de négociation collective, puis je le soumetts à des journaux se spécialisant dans les relations industrielles. Je ne trouve tout d'abord aucun écho favorable, jusqu'à ce que le *The Economic and Labour Relations Review* accepte de le faire évaluer. Les deux relecteurs n'ont que des remarques de pure forme et l'article est accepté en mars 2021. Il paraît le mois suivant (et est reproduit en Annexe 2.12).

Encadré 18 : Le langage de la négociation collective intégrative (voir Annexe 2.12)

Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2021b. The language of integrative collective bargaining. *The Economic and Labour Relations Review*, 1-17.

Although collective bargaining is essentially a communication process, the role of language (as distinguished from discourse) in bargaining exchanges has received little attention from industrial relations scholars. Building on the work of Karl Popper, this article proposes a decomposition of language into functions and values and analyses their relevance when parties to a collective bargaining encounter engage in an integrative process. The proposed framework provides labour negotiators seeking integrative outcomes with linguistic guidelines and scholars with a tool to analyse bargaining exchanges.

En mai 2021, soit quelques semaines après sa publication, je suis contacté par Shawn C. Gillis, responsable des services techniques des sapeurs-pompiers de l'état de l'Illinois. Il a lu l'article dans le cadre de recherches qu'il mène pour ses études en management. M. Gillis se déclare frappé par la pertinence des idées que je défends dans mon travail et déclare vouloir les mettre en pratique lors des prochaines négociations auxquelles il participera. Je n'ai pas reçu

de nouvelles depuis, mais c'est aussi pour ce genre de commentaires de professionnels que je travaille.

4. Autorité et managérialisme

Mon travail sur le leadership, ainsi que celui sur la négociation collective, m'ont amené à me pencher sur la notion d'autorité. En effet, dans la mesure où le leadership repose sur la mobilisation (ou obéissance) volontaire, la relation implique que les suiveurs autorisent leur leader à les diriger. Dans la mesure où celui-ci a réussi à convaincre ses interlocuteurs du bien-fondé de ses communications, il (ou elle) apparaît donc comme une figure d'autorité. De même, lors d'une négociation (collective ou individuelle), une partie a d'autant plus de chance de faire valoir ses points de vue qu'elle aura réussi à apparaître comme une source fiable d'informations et de recommandations. Pour un négociateur, il s'agit donc, là encore, de s'établir comme une personne ayant, ou faisant, autorité.

En menant des recherches bibliographiques, je constate que la notion d'autorité est assez confuse dans la littérature existante. Plus précisément, l'autorité est presque uniformément identifiée avec le pouvoir légitime. Cette identification est surprenante, puisque, comme le dit l'adage, 'force n'est pas droit'. Les auteurs anglophones sont particulièrement prônes à confondre les deux notions, car en anglais, certains des termes associés à l'un et à l'autre se ressemblent. Par exemple, *authoritative* (digne de foi) fait penser à *authoritarian* alors que les sens de ces mots s'opposent. Les sens sont opposés car l'obéissance obtenue par la collaboration est d'une nature différente de celle qui découle de la coercition. Il apparaît donc que si la notion de pouvoir se rapporte à la capacité objective (autorisée ou non, justifiée ou non) de faire ou de faire faire, celle d'autorité renvoie à l'idée, plus floue, de droits, de devoirs et d'autorisation, mais également à celle d'évaluation régulière, car si une autorisation est accordée, elle peut aussi être reprise.

Les auteurs qui identifient autorité et pouvoir légitime se réfèrent (quand ils se réfèrent et ne se contentent pas simplement d'affirmer cette identité, comme si elle allait de soi) tous à Max Weber (2002) et son livre posthume *Wirtschaft und Gesellschaft* (paru en français en 1971 sous le titre *Économie et société*). Pourtant, la lecture de *Wirtschaft und Gesellschaft* révèle que Weber se détourne explicitement de la notion pouvoir (*Macht*), qu'il conceptualise comme étant la probabilité qu'une personne puisse imposer sa volonté sur une autre. En effet, Weber juge que défini ainsi, le pouvoir est une notion trop imprécise car protéiforme et applicable à toutes les relations sociales. Weber n'étudie pas non plus *Autorität* (autorité), mais *Herrschaft*. Ce

dernier terme est formé sur *Herr* (maître, monsieur) et peut se traduire par domination ou pouvoir légitime.

Herrschaft ne désignant ni pouvoir, ni autorité, traduire le terme (comme cela est presque toujours fait en français et en anglais) par ‘autorité’, c’est donc déformer la pensée de Weber. De plus, affirmer que Weber identifie autorité et pouvoir légitime, c’est lui attribuer une conception qui n’était pas la sienne. Je constate d’ailleurs que, depuis les années 1960 et les travaux de Mary Park Follett (1926), Chester Barnard (1938) et Reinhardt Bendix (1956), dans lesquels le concept d’autorité tient une place majeure, la notion a pour ainsi dire disparu des préoccupations des chercheurs en management (une disparition notée également par Kiechel, 2012). En partie sous l’effet d’une mauvaise traduction de Weber, ils lui ont préféré la notion de pouvoir, thème auquel des bibliothèques entières ont été consacrées. Pourtant, sauf à estimer que Follett, Barnard et Bendix étaient tous dans l’erreur et que l’autorité n’était pas présente de leur vivant dans les relations de management (thèse qui semble difficile à soutenir), il n’y a pas de raison de penser que l’autorité ait disparu des entreprises aujourd’hui.

Je fais part de mon étonnement à Robert Spillane. Après avoir fait les mêmes constats que moi, celui-ci lie la confusion conceptuelle qui entoure l’autorité avec la montée du managérialisme, phénomène sur lequel il avait déjà commencé à rassembler des notes. L’idée centrale auquel nous parvenons d’un commun accord est que la confusion régnant autour de la notion d’autorité et son identification avec celle de pouvoir légitime ont empêché les chercheurs d’analyser la montée du managérialisme (régime d’organisation selon lequel tout le pouvoir est aux mains des managers, au premier rang desquels ceux des fonctions administratives et de support) comme étant une manifestation du déclin de l’autorité (phénomène qui n’est pas limité aux organisations). En effet, confondre l’autorité avec le pouvoir revient à considérer que, dans une organisation, seuls les managers ont autorité et qu’aucun autre employé, quel que soit son niveau d’expertise, ne peut contribuer aux décisions. Rétablir la distinction entre pouvoir et autorité, c’est donc résister au managérialisme, puisque c’est reconnaître que les employés non-managers (et les managers de première ligne) ont leur mot à dire face au pouvoir des managers et des administratifs. Pour défendre cette thèse, encore faut-il identifier une analyse de l’autorité qui permette de la distinguer clairement du pouvoir. Robert Spillane m’indique que cette distinction est précisément au cœur des travaux de Carl Joachim Friedrich (1901-1984), chercheur américain d’origine allemande qu’il avait étudié pendant son doctorat mais dont la pensée est tombée dans l’oubli.

Pour Friedrich (1958, 1963, 1972), l'autorité provient de l'élaboration raisonnable. Une communication – et par extension la personne qui l'émet – a de l'autorité lorsque son contenu peut être raisonnablement élaboré. Cette élaboration raisonnable se fait via échange, dialogue et débat contradictoire s'il le faut, mais elle peut aussi ne pas avoir lieu et rester au stade de la possibilité. Avoir de l'autorité au sens de Friedrich, c'est donc être capable, sans que cela soit fait nécessairement, de justifier ses paroles et d'emporter l'adhésion de ses interlocuteurs via l'exposition des raisons venant soutenir ce qui est dit. Comprise ainsi, l'autorité n'est ni la légitimité (respect des procédures), ni le pouvoir, mais les renforce. L'analyse de Friedrich permet donc de distinguer pouvoir et autorité : avoir de l'autorité (être capable de justifier ses vues raisonnablement), c'est avoir du pouvoir, mais avoir du pouvoir (même légitime), cela ne signifie pas avoir de l'autorité. En revanche, exercer le pouvoir sans autorité, c'est faire preuve d'autoritarisme, puisque c'est refuser le dialogue et chercher à monopoliser le pouvoir. Le refus du partage du pouvoir étant précisément la marque du managérialiste, l'analyse de Friedrich soutient parfaitement l'embryon de thèse à laquelle Robert Spillane et moi-même étions arrivés.

Les pièces du puzzle étant toutes collectées, reste à les assembler pour former un argument convaincant, étayé par des références à la littérature existante. Robert Spillane et moi nous nous mettons au travail pour trois mois de collaborations intenses. Nous partageons nos notes presque quotidiennement mais c'est Robert Spillane qui tient la plume et c'est donc lui le premier auteur du manuscrit qui résulte de nos efforts. Le texte est prêt en novembre 2020. Je le soumetts à *Organization Science* qui le refuse, puis à *Organization Studies*, qui le rejette également et pour la même raison : le texte n'avance pas de nouvelle théorie. Si par 'théorie' les éditeurs se réfèrent à un schéma faisant figurer variables, concepts, boîtes et flèches, le tout se prêtant à mesure, prédiction et vérification empiriques, ils ont raison bien sûr. Il me semble pourtant que relier la montée du managérialisme et le déclin de l'autorité (phénomènes tous deux bien documentés) via une analyse conceptuelle solide, c'est avancer un élément de connaissance psycho-sociologique qui mérite d'être publié.

Quelque peu échaudé par les refus immédiats d'*Organization Science* et d'*Organization Studies*, je propose le manuscrit à *Organization*. L'éditeur du journal, le professeur Raza A. Mir (William Paterson University) est visiblement intéressé, puisqu'il envoie le texte pour évaluation. Sur les trois relecteurs, le premier est en faveur de notre thèse et le fait savoir via une réponse positive et détaillée, suggérant des améliorations mineures, le second n'exprime pas d'opinion claire et fait une réponse très courte (quelques lignes) et le troisième se montre franchement hostile. Il (ou elle) reproche notamment à notre analyse sa superficialité car

ignorant le travail d'Hannah Arendt et des auteurs dits 'critiques' (i.e., s'inscrivant dans le mouvement dit des *Critical Management Studies*).

Je reprends alors le manuscrit ; je réécris entièrement l'introduction pour situer l'argument dans un contexte plus large et développer le thème du managérialisme. J'ajoute aussi deux sections, une sur Arendt (1961) et l'autre sur l'école dite 'de Montréal' des études de communications (et notamment le travail de Benoît-Barné et Cooren, 2009), car de tous les auteurs 'critiques', ce sont les seuls qui se soient (un peu) penché explicitement sur le thème de l'autorité. Ces révisions me demandent environ trois mois de travail, à temps plein (je n'ai que cela à faire car je suis, crise du covid oblige, enfermé dans une chambre d'hôtel, seul et coupé de ma famille). Robert Spillane pense (à raison) que la seconde mouture dilue l'argument et se désintéresse de son sort. Je soumetts tout de même le texte remanié en juin 2021. Il est accepté en octobre de la même année, à condition d'y amener des modifications minuscules (moins d'une journée de travail). L'article paraît en décembre ; il est reproduit en Annexe 2.13.

Encadré 19 : Le déclin de l'autorité et la montée du managérialisme (voir Annexe 2.13)

Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2021. The decline of authority and the rise of managerialism.

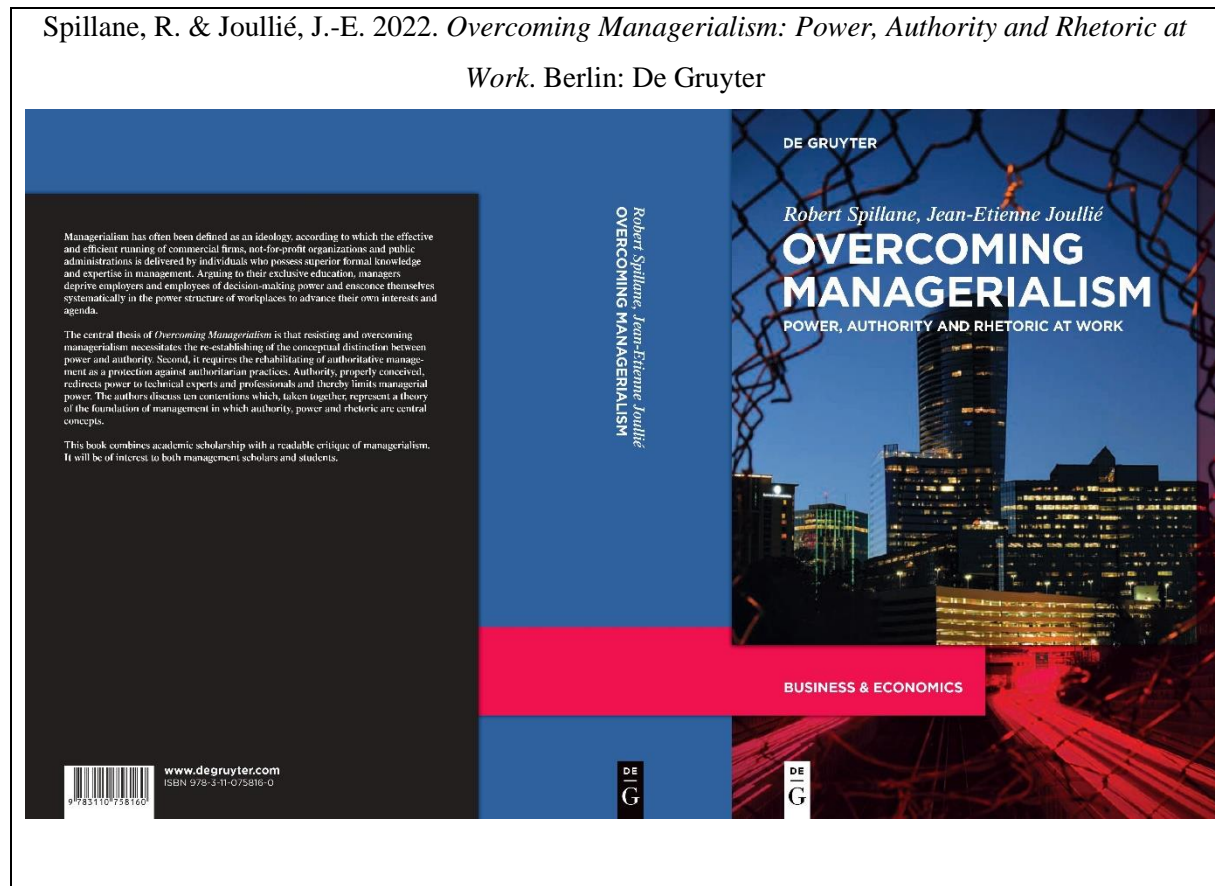
Organization, 1-20.

Managerialism, as an ideology and management practice, is grounded on a theory of authority. Such grounding has been neglected in the relevant literature since scholars have generally treated authority as a form of power and have ignored the view that authority is also a source of power. Following a review of the construct of authority as it appears in the works of noted social psychologists and critical management authors, this essay argues that Carl Friedrich's theory of authority as reasoned elaboration reveals two manifestations: authoritativeness and authoritarianism. It is argued here that managerialism draws on authoritarian ideas and practices, whereas management, as traditionally conceived, draws on authoritativeness. To promote authoritative management, therefore, is to resist (authoritarian) managerialism since authority redirects power to technical experts and professional colleagues and thereby limits managerial power.

Alors que je retravaille le manuscrit pour répondre aux commentaires des relecteurs de *Organization*, Robert Spillane continue à accumuler des notes sur les mêmes thèmes (à savoir : autorité, managérialisme et autoritarisme). Il m'envoie le tout lorsque j'en ai fini des révisions, à charge de voir ce que je peux en faire. Je complète les notes de Robert Spillane avec les miennes et décide de les organiser en grands chapitres pour un livre. Il se trouve que Robert

Spillane a été contacté par une éditrice travaillant chez De Gruyter, le sollicitant pour un manuscrit. Nous lui proposons donc le projet de livre issu de nos recherches sur l'autorité et le managérialisme. Elle accepte et la mise au propre du manuscrit commence aussitôt. Celui-ci est terminé pour le premier décembre 2021. À l'heure où j'écris ces lignes, le livre est en production ; il va paraître le 9 mai 2022.

Encadré 20 : Dépasser le managérialisme : Pouvoir, autorité et rhétorique au travail



5. Autorité et obéissance

La rédaction du manuscrit liant le déclin de l'autorité à la montée du managérialisme me permet de prendre progressivement conscience de la richesse de l'analyse proposée par Carl Friedrich. En effet, concevoir l'autorité comme résultant de l'élaboration raisonnable permet de requalifier des comportements d'obéissance a priori incompréhensibles (car irrationnels) en comportements compréhensibles (rationnels). Une telle requalification est possible à chaque fois que la situation analysée fournit suffisamment d'éléments qui permettent de constituer une élaboration raisonnable, à tout le moins telle que vue de la personne adoptant le comportement surprenant en question. De plus, une analyse qui repose sur une élaboration raisonnable exclut

une relation de coercition et ne fait pas appel à des facteurs externes (force sociale) ou internes (déséquilibre psychologique). Les expérimentations de Solomon Asch (1955) et de Stanley Milgram (1963), dans lesquels les sujets ont des comportements pour le moins étonnants sont des candidates idéales à la requalification évoquée. Appliquer la conception de l'autorité de Friedrich à l'étude de Milgram (1963) est d'autant plus approprié que Milgram lui-même invoque la notion 'd'autorité illégitime' pour expliquer les résultats de sa fameuse expérience.

La rédaction de l'article qui sera accepté par *Organization* étant terminée, Robert Spillane et moi-même continuons sur notre lancée pour produire un second texte, destiné cette fois à un journal se spécialisant dans la psychologie sociale. Encore une fois, je partage mes notes à Robert Spillane, qui y incorpore les siennes pour produire un nouveau manuscrit. La thèse centrale que nous voulons défendre est la suivante. Les sujets de Asch (1955) et de Milgram (1963) n'étaient pas des robots biologiques dont les mouvements étaient produits par des forces agissant selon les lois d'une espèce de mécanique des fluides (sociaux ?), comme ceux du bras d'une pelleteuse mécanique peuvent l'être. Au contraire, ces sujets étaient des êtres humains normaux essayant de comprendre autant qu'ils le pouvaient des situations artificielles que leurs concepteurs avaient rendues, à dessein, via mensonges et mises en scène, extraordinaires au sens propre du terme ainsi que probablement anxiogènes. En effet, se retrouver au sein d'un groupe assurant que deux lignes de longueur clairement différentes sont en fait identiques ne peut pas être une expérience plaisante ; être encouragé à envoyer des chocs électriques de plus en plus forts à un inconnu par un autre inconnu en blouse blanche (qui assure, contre toute évidence, que la situation est parfaitement normale) doit être encore plus déstabilisant.

Accepter la conception de l'autorité de Friedrich, c'est reconnaître que, placés dans les contextes qui étaient les leurs, les sujets de Asch (1955) et de Milgram (1963) ont fait ce qui était raisonnable de faire. En effet, ils ont soit suivi un groupe (dont il était raisonnable de penser qu'il partageait une connaissance à laquelle les sujets n'avaient pas accès) soit obéi à un chercheur (que les sujets pouvaient raisonnablement estimer être plus instruit qu'eux-mêmes en matière de protocole scientifique). De plus, les enregistrements de Milgram (1963), intégralement disponibles depuis peu aux archives de Yale, révèlent que les sujets débattaient, parfois vigoureusement, avec l'expérimentateur (Gibson, 2013). Ils ne lui obéirent que lorsque celui-ci réussit à prévaloir dans la discussion, ou au contraire lui désobéirent lorsqu'ils réussirent à faire valoir leur point de vue. En d'autres termes – et c'est bien là le message fondamental de notre manuscrit – il n'est pas utile de faire appel à la déraison (sous la forme d'une 'pression de groupe', 'autorité illégitime', 'état agentique' ou autre 'force sociale') pour

expliquer une obéissance (et plus généralement un comportement) à première vue irrationnelle ; la raison humaine, informée des éléments contextuels disponibles, suffit.

Je soumetts en février 2021 le résultat de notre travail au *British Journal of Social Psychology (BJSP)*, journal réputé de la discipline. Le texte revient en septembre, avec des demandes de modifications assez mineures (les deux relecteurs sont visiblement favorables au projet d'article). Celles-ci sont terminées en novembre et l'article est accepté en février 2022. Il paraît en ligne deux semaines plus tard ; il est inclus en Annexe 2.14.

Encadré 21 : Autorité, conformité et obéissance : La théorie de l'autorité de Friedrich appliquée aux classiques (voir Annexe 2.14)

Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2022. Authority, conformity and obedience: Applying Friedrich's theory of authority to the classics. *British Journal of Social Psychology*, 1-15.

In the conformity and obedience studies of Asch and Milgram, legitimate authority is defined as a form of power to which subjects submit irrationally. This view assumes a causative process which the subjects' behaviour is said to manifest. Furthermore, this view assumes that there is illegitimate (or malevolent) authority. Carl J. Friedrich's theory of authority as reasoned elaboration offers an alternative perspective, which reveals conceptual differences between authority and such related constructs as power and legitimacy. When these concepts are properly distinguished, a re-interpretation of the classical studies of conformity and obedience is called forth. Such an exercise produces insights into some of the discipline's most controversial, if not disturbing, results. Specifically, it leads to an understanding of laboratory conformity and obedience in rational terms.

Je suis très heureux de cette publication. Non seulement le *BJSP* est une revue au pedigree établi, mais surtout les idées que Robert Spillane et moi-même défendons dans notre article ont une portée qui va bien au-delà de la psychologie sociale. En effet, si notre thèse est acceptée, non seulement l'interprétation généralement acceptée des expériences d'Asch et de Milgram est à revoir, mais des notions valises telles que 'pression de groupe', 'force sociale' ou encore 'pression des pairs', auxquelles ces expériences ont donné beaucoup de crédit, apparaissent bien fragiles.

6. Implications pratiques : résumé

Après la publication de mes premiers travaux, mais en parallèle à mes recherches sur les fondations philosophiques de la pensée en management, je me suis attaché à proposer des

implications pratiques, pour les enseignants-chercheurs et les managers. Par exemple, mes travaux sur les implications pratiques de la recherche en management, le leadership, le développement professionnel et la négociation collective ont abouti à des recommandations directement applicables. Plus précisément, mes conclusions indiquent le langage à utiliser aux chercheurs qui veulent formuler leurs implications pratiques, aux managers qui aspirent au statut de leader ou qui souhaitent se développer professionnellement (ou aider d'autres à le faire), ainsi qu'à tous ceux qui veulent obtenir des accords intégratifs. Mes recherches indiquent également le langage à employer lors de la présentation de résultats de 't-tests' conduits sur des échantillons appariés. Mes connaissances en philosophie des sciences m'ont aussi permis de contribuer à l'élaboration d'une nouvelle méthode de présentation de données multidimensionnelles.

Finalement, mon approche de la recherche en management a débouché sur la clarification de deux notions centrales aux relations au sein d'une organisation de travail, à savoir l'autorité et l'obéissance. Ces deux concepts étaient soit négligés, soit associés à des notions discutables. Leur élucidation permet de mieux comprendre un phénomène bien documenté (la montée du managérialisme) et dédramatise les résultats perturbants des expériences d'Asch (1955) et de Milgram (1963).

Les implications pratiques de mes travaux, comme ceux de mes recherches conceptuelles, sont iconoclastes dans la mesure où ils remettent en cause des conceptions ou des résultats établis de longue date. Le fait qu'ils aient été publiés est encourageant, mais il reste à voir si la communauté auquel j'appartiens leur feront un accueil favorable. 'Le jury est sorti', comme disent les anglophones ; en attendant qu'il revienne dans le prétoire, deux recherches que j'espère novatrices sont en cours.

V. Nouvelles recherches

1. Leadership et gestion des ressources humaines

Mes travaux sur le leadership partent du constat que si le leadership se distingue des autres relations où une partie en domine une autre, c'est parce qu'il repose sur la mobilisation (où l'obéissance) volontaire. Bien que cette approche n'exclue pas, a priori, la compatibilité du leadership avec une relation où l'obéissance involontaire existe également (comme cela est le cas pour le management), cette compatibilité ne va pas de soi. La question se pose d'autant plus dans le cas de relations régulées par le régime dit de gestion des ressources humaines (GRH), relations qui visent, comme le leadership, à mobiliser des individus vers la réalisation d'objectifs.

Dans un récent numéro spécial de *Human Resource Management Review*, Leroy et ses collègues (2018, p. 1053) ont souligné le manque d'après eux « déplorable » d'intégration entre les études en GRH et de leadership. Ils décrivent cette intégration comme non seulement possible mais souhaitable, compte tenu du chevauchement de leurs champs de recherches. Den Hartog et Boon (2013) ont également plaidé pour des liens plus étroits entre les deux domaines. Selon eux (den Hartog & Boon, 2013, p. 198), la quasi-indépendance des études de GRH et de leadership est « surprenante », notamment parce que les « leaders formels », tels que les supérieurs hiérarchiques, sont aussi ceux qui sont chargés de mettre en œuvre les politiques de GRH au quotidien (d'autres auteurs ont fait un constat semblable ; voir par exemple Piening, Baluch & Ridder, 2014 et Gilbert, De Winne & Sels, 2014). Le consensus entre ces auteurs est qu'une meilleure intégration des deux domaines apportera de nouvelles connaissances théoriques et, par conséquent, de meilleurs pratiques.

Encourager les chercheurs en leadership et en GRH à produire de nouvelles théories et implications pratiques nécessite plus que de souligner que leurs domaines respectifs se chevauchent. En effet, une telle entreprise nécessite l'identification de fondements conceptuels et d'objectifs pratiques communs, à partir desquels des théories peuvent être développées, des hypothèses formulées et des études menées. À cet égard, il est notable qu'en définissant les directions de recherche au travers desquelles les chercheurs en leadership et en GRH pourraient coopérer et finalement définir un « leadership des ressources humaines », Leroy et al. (2018, p. 255) ne firent pas de distinction entre, d'une part, les principes conceptuels communs aux disciplines, et les principes dissemblables d'autre part. Un tel tri a également été négligé dans les contributions (citées ci-dessus) appelant à la fertilisation croisée des deux domaines.

Mon travail vise à montrer que l'intégration des études de GRH (et la mise en œuvre des politiques qui en découlent) avec la pratique du leadership n'est pas un objectif réalisable, du moins dans l'état actuel des choses. Un obstacle crucial existe parce que le leadership, en tant que relation, et la GRH, en tant qu'ensemble d'idées et de pratiques, reposent sur des fondements conceptuels partiellement incompatibles et ont des priorités différentes lorsqu'il s'agit de mobiliser les personnes pour une activité productive. En bref, alors que la théorie et la pratique de la GRH découlent d'une vision essentiellement unitariste de la relation employeur-employé, le leadership est une relation qui tient compte d'une pluralité d'intérêts temporairement réconciliables dans une relation d'autorité. De plus, la mise en œuvre des politiques de GRH nécessite une soumission (volontaire ou non) des employés, alors que le leadership implique le respect volontaire des directives du leader. Il découle de ces divergences que concilier les études de GRH et la pratique du leadership nécessite de revisiter les fondements conceptuels de la première (la seconde, en tant que rencontre humaine spontanée, ne se prête pas à une refonte conceptuelle). Une telle reformulation des bases conceptuelles de la GRH ne diminuera pas la discipline. En effet, elle la revigorera en créant de nouveaux programmes de recherche et en fournissant aux praticiens des ressources humaines un modèle de comportement plus clair. Je vais maintenant expliciter les raisons soutenant un tel point de vue.

La gestion des ressources humaines : Introduction et critique

Selon Allan Fox (1966 & 1974), qui a défini le concept, une perspective unitariste de la relation d'emploi est une où les intérêts vitaux de l'employeur et de l'employé sont considérés comme étant dans l'ensemble similaires et satisfaits lorsque les objectifs de l'entreprise sont atteints. Comprise sous cet angle, la cohésion organisationnelle est de la responsabilité des managers, qui incarnent le pouvoir légitime au sein des entreprises. Pour le chercheur ou le praticien unitariste, le conflit entre capital (les actionnaires et leurs représentants) et travail (les employés) est par nature illégitime. Quand il se produit, ce conflit manifeste soit une incompréhension (ou une mauvaise volonté) de la part des employés, soit une gouvernance et un management inadéquats. Dans cette perspective, les structures et les mécanismes de protestation des employés, telles que les syndicats, sont superflus car les attentes et les intérêts des salariés coïncident organiquement avec (et sont traités de manière satisfaisante par) l'établissement d'objectifs d'entreprise pertinents. A l'inverse, une vision pluraliste de la relation de travail embrasse l'idée que les salariés ont à la fois des intérêts convergents et divergents avec leur employeur. Ainsi, ceux qui adoptent une perspective pluraliste s'engagent

à clarifier les modalités (comme la négociation collective) par lesquelles ce conflit est régulé (Godard, 2011).

Bien qu'il existe des voix dissonantes (par exemple, Thompson et Harley, 2007), la grande majorité des auteurs s'accorde sur le fait que la théorie de la GRH s'est développée à partir d'une conception unitariste de la relation d'emploi (e.g., Greenwood et Van Buren, 2017 ; Geare et al., 2014 ; Bach, 2013 ; Boselie, 2013 ; Edwards, 2013 ; Godard, 2011 ; Dundon & Gollan, 2007). L'orientation consensuelle typique des chercheurs en GRH, voire de la plupart des auteurs en management, est que le manager est la principale source de connaissances sur les objectifs de l'entreprise et qu'il est, à ce titre, doté du droit exclusif de prendre des décisions (Kaufmann, 2008). Noter ceci, ce n'est pas affirmer que tous les chercheurs et professionnels de la GRH soient explicitement dévoués à l'unitarisme ; la plupart d'entre eux n'a probablement pas conscience de son orientation. Il n'empêche : comme l'ont noté Greenwood et Van Buren (2017, p. 663), « bien qu'il y ait [au sein de la communauté GRH] peu de discussions ouvertes sur l'unitarisme ou l'utilisation du terme lui-même, les hypothèses unitaristes fournissent le fondement idéologique d'une grande partie de la recherche et de la pratique contemporaines en GRH. »

La littérature sur la GRH véhicule généralement trois affirmations implicites et interdépendantes qui découlent de ses bases unitaristes (Greenwood & Van Buren, 2017 ; Geare, Edgar & McAndrew, 2006). Premièrement, les auteurs supposent que les acteurs de l'entreprise doivent tous avoir une perspective unitariste pour qu'une relation d'emploi existe (c'est l'affirmation descriptive, ou empirique, déjà mentionnée). Deuxièmement, les mêmes spécialistes décrivent la vision unitariste comme un objectif générique que l'employeur doit chercher à atteindre (affirmation normative) parce que, troisièmement, les pratiques découlant d'une telle perspective permettent d'obtenir une performance organisationnelle supérieure (affirmation instrumentale). Il est à noter que, loin d'être périphérique, la revendication instrumentale (l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise, par opposition à celle des employés) est la raison d'être de nombreuses recherches en GRH (Greenwood & Van Buren, 2017 ; Geare et al., 2006). Plus précisément, les chercheurs recommandent généralement aux managers d'adopter des politiques regroupées sous l'expression générique de « systèmes à engagement élevé » (*high commitment systems*) pour accroître l'engagement des employés envers les objectifs de l'entreprise et des « pratiques de travail à haute performance » (*high performance work practices*) pour améliorer le rendement des employés. Des exemples de telles politiques incluent des méthodes d'évaluation et de développement des performances

(Schleicher et al., 2018), ainsi que des protocoles visant, par exemple, à la suppression l'affaiblissement des syndicats (Dundon, 2016).

La tendance des managers à considérer la relation d'emploi en termes unitaristes n'est pas surprenante. Pour ceux qui ont des responsabilités de gouvernance, la reconnaissance d'intérêts concurrents légitimes en entreprise sape inévitablement leurs efforts pour unir les employés dans la poursuite d'un ensemble d'objectifs communs. En tant que tel, l'unitarisme est une conséquence d'une conception néo-libérale du management. À cet égard, le célèbre essai de Friedman (1970) est révélateur : si la responsabilité première des dirigeants est d'augmenter les profits, ils ne peuvent que rejeter l'existence d'intérêts divergents au sein des entreprises qu'ils supervisent. Cependant, les employés ne considèrent généralement pas leurs lieux de travail comme des instanciations de l'unitarisme. Par exemple, Geare et al. (2014) ont constaté que les employés croyaient pour la plupart que le pluralisme décrivait bien la culture et les protocoles de leur entreprise. En outre, Geare et ses collègues ont constaté que la plupart des managers, lorsqu'on leur demande de décrire la relation d'emploi dans les économies de marché capitalistes (et pas seulement celle existant dans leur propre entreprise), considéraient le pluralisme comme un meilleur descripteur que l'unitarisme.

L'affirmation normative de la GRH (le point de vue selon lequel l'unitarisme est un objectif souhaitable pour les employeurs) représente une reconnaissance tacite que l'unitarisme en tant qu'état naturel n'est pas une représentation fidèle de la relation d'emploi. En effet, recommander comme norme une situation qui existe déjà et, selon l'orthodoxie GRH, spontanément et nécessairement, est contradictoire. En outre, si les intérêts des employés et des employeurs sont partagés par le simple fait d'être en relation de travail, alors les conseils pour aligner ces intérêts sont inutiles et les efforts pour réaliser cet alignement sont vains. En ce sens, l'affirmation normative unitariste de la recherche en GRH sape son affirmation descriptive car il s'agit d'un aveu indirect que les intérêts ne s'alignent pas naturellement. Au contraire, comme le soutiennent Greenwood et Van Buren (2017, p. 671), l'affirmation normative souligne simplement que les soi-disant « intérêts partagés » du discours de la GRH sont ceux que les managers définissent et que les employés doivent « partager » (i.e., accepter).

Une simple conversation avec un dirigeant (ou un autre acteur de l'entreprise) tend à accréditer l'idée que les politiques de GRH, parfois appelées collectivement « système de GRH », sont souvent inefficaces. En effet, et plus formellement, bien qu'il existe quelques études faisant état d'une corrélation positive significative entre la pratique des politiques archétypales de GRH et la performance organisationnelle, une méta-analyse des études sur

l'efficacité de la GRH a produit des résultats pour le moins mitigés. Plus précisément, Tzabbar, Tzafrir et Baruch (2017), après avoir analysé 89 études, ont trouvé une association négligeable entre les politiques de GRH dites sophistiquées et la performance des entreprises. Ces chercheurs ont attribué presque toute la variation de la variable dépendante de leur étude à des concepts tels que le contexte, la taille de l'entreprise et les compétences des managers. Pour d'autres chercheurs, le malaise est plus fondamental encore, dans la mesure où on ne sait même pas comment évaluer l'efficacité d'un système de GRH. Par exemple, à la suite d'un examen de 495 articles de recherche, Boon, Den Hartog et Lepak (2019) ont constaté que le concept de système de GRH (par opposition à des pratiques individuelles) est mal défini et qu'il n'y a pas d'accord sur la nature et la portée des effets de la fonction GRH sur la performance de l'entreprise, ni comment mesurer ces effets.

En résumé, la recherche générale en GRH manifeste une perspective unitariste en faisant trois types de revendications (descriptive : l'unitarisme est une caractérisation adéquate de la relation d'emploi ; normative : la relation d'emploi devrait être unitariste ; et instrumentale : la relation d'emploi unitariste est bénéfique pour les employeurs). Cependant, comme certains l'ont noté, il y a des raisons de douter de la validité de l'affirmation empirique, l'affirmation normative est en contradiction avec l'affirmation descriptive, et la validité de la proposition instrumentale est, au mieux, incertaine (indécidable pour certains). Les auteurs qui recommandent que la recherche en GRH bénéficie des études sur le leadership (et que les rencontres que les gestionnaires des ressources humaines ont avec les employés sont des instanciations du leadership) ignorent ce type d'ambiguïté.

Si, comme expliqué plus haut, le leadership repose sur une obéissance exclusivement volontaire et si l'autorité est comprise comme la qualité d'une communication qui la rend acceptable parce qu'elle peut être raisonnablement élaborée, alors il s'ensuit que le leadership s'établit et se maintient au moyen d'un langage faisant autorité. En outre, un langage faisant autorité est celui qui s'appuie sur de véritables descriptions, des arguments valables et des conseils justifiés, et qui aboutit à des promesses responsables, développées et partagées via un débat critique. À l'inverse, le langage autoritaire implique des descriptions fausses, biaisées ou incomplètes, des arguments fallacieux, des recommandations et des ordres injustifiés et, finalement, des promesses irresponsables.

La gestion des ressources humaines dans le miroir du leadership

En ce qui concerne la création relations de leadership, la plupart des managers partent d'une position favorable. Plus précisément, leur position hiérarchique, qui implique le pouvoir de donner des ordres et de faire appliquer leur exécution, est compatible avec qu'ils soient perçus comme des décideurs compétents. Pour s'assurer de la bonne exécution de leurs instructions, les managers font souvent l'effort nécessaire de s'engager dans une élaboration raisonnable pour convaincre ceux qui les écoutent que leurs communications sont acceptables sur des bases morales, empiriques et logiques. Autrement dit, la plupart des managers ont le choix d'être autoritaires (quand ils donnent des ordres) ou dignes de foi (quand ils les élaborent et en discutent). Cependant (et comme expliqué dans mes recherches sur le langage du leadership), seul ce dernier style de communication crée des conditions du leadership.

Cependant, contrairement à la plupart de leurs collègues, les responsables des ressources humaines qui aspirent au leadership font face à un formidable défi. En effet, leurs communications sont limitées par la perspective unitariste qui sous-tend l'ensemble des idées et des pratiques qu'ils sont censés connaître et défendre. Ainsi, les responsables des ressources humaines, s'ils veulent être de fidèles représentants de leur discipline et des politiques qu'elle justifie, véhiculent et avancent les affirmations descriptives, normatives et instrumentales qui sont au cœur de l'agenda de la GRH. Ce faisant, ils se font les porte-voix de propositions qui sont, pour des raisons détaillées plus haut, vulnérables à une réfutation empirique, en plus de former un discours logiquement incohérent. Concrètement, vus au prisme de la hiérarchie linguistique proposée dans mes articles sur le leadership, le développement professionnel et la négociation collective (Table 1 ci-dessus), les propos des responsables des ressources humaines sur la relation d'emploi seront reçus comme douteux puisque reposant sur des descriptions discutables. De plus, la défense d'une perspective unitariste de la relation de travail est un combat extrêmement difficile puisque reposant sur une logique douteuse. Par conséquent, leurs recommandations visant à mettre en œuvre des politiques fondées sur la GRH risquent d'être jugées injustifiées et leur promesse d'amélioration des performances de l'entreprise non responsables.

Loin de moi l'intention de dénigrer les intentions des professionnels et des chercheurs en GRH. En effet, il n'y a aucune raison de croire que les aspirations au leadership des directeurs des ressources humaines et le désir des auteurs en GRH d'intégrer leur discipline aux études sur le leadership soient cyniques ou malhonnêtes. La thèse que je défends est que les fondations théoriques de la GRH nécessitent un ajustement si l'on veut concilier la discipline avec les

relations de leadership. Pour « déplorable » (Leroy et al., 2018) et « surprenante » (den Hartog & Boon, 2013) qu'elle soit, la déconnexion entre les deux disciplines est une conséquence logique des bases unitaristes et managérialistes de la GRH. Le 'leadership des ressources humaines' est, en l'état actuel de la discipline GRH, irréalisable.

À l'heure où j'écris ces lignes, le manuscrit reprenant et développant les arguments venant d'être présentés est complet. Intitulé 'Leadership and Human Resources Management: Oil and water in the same vessel', je l'ai soumis en novembre 2021 à *Human Resources Management*. L'éditeur de la revue l'a refusé après évaluation par trois relecteurs. Ceux-ci me reprochent essentiellement de présenter la GRH et le leadership de manières extrêmes et sursimplifiées. Ces remarques sont infondées, car tous mes arguments sont issus de la littérature existante ; elles traduisent à mon avis le désarroi des évaluateurs devant une remise en cause profonde et originale de préceptes fondamentaux à leur discipline. Sans modifier mon texte, je l'ai resoumis dès réception du refus de *HRM* (c'est-à-dire début mars 2022) à *Human Resources Management Review*, dont l'éditeur a décidé de son évaluation par des relecteurs. Le texte complet est disponible en Annexe 2.15.

Encadré 22 : Le leadership et la gestion des ressources humaines : huile et eau dans le même vase (projet d'article ; voir Annexe 2.15)

Joullié, J.-E. & Gould, A. M. 'Human resource management studies and leadership practice: Oil and water in the same vessel' (Unpublished manuscript).

The task of integrating human resource management studies with conjecture about leadership requires that such reconciliation is possible. As elemental as this prerequisite might seem when made explicit, it has largely remained unchallenged. In this article, it is argued that human resource management theory and practice, and conjecture about leadership invoke incompatible ways of speaking about how to obtain corporate objectives and entail differing perspectives of obedience. As such, reconciling the two domains necessitates, as a primary undertaking, revisiting the unitarist foundation upon which orthodox human resource management is based. Such a reformulation is possible and, when done, will enable human resource management scholars fully to benefit from the insight provided by their peers writing about leadership.

2. Synthéticité, transparence et performance organisationnelle

À l'heure du dérèglement climatique, de la pandémie du covid et de la dégradation générale de l'environnement naturel causé par le développement socio-économique, il est difficile pour un

enseignant-chercheur en management d'ignorer les thèmes regroupés sous l'appellation 'Responsabilité Sociale des Entreprises' (RSE). Mes travaux s'en sont pourtant largement détourné à ce jour et il n'est que temps de rattraper ce retard. En cohérence avec la ligne directrice de mes recherches, il s'agit d'appliquer la philosophie à la RSE pour essayer de dégager des idées et des recommandations originales.

La littérature sur le RSE est très riche et couvre un grand nombre de sujets. Malgré ce foisonnement, il est possible d'en dégager deux grands axes interdépendants, au sujet desquels des débats entre chercheurs existent depuis longtemps. Le premier débat concerne (de manière générale) la perception des entreprises et peut être résumé par la question suivante : pour une entreprise, la volonté d'être un bon citoyen et de vouloir être reconnue comme éthiquement responsable représente-t-elle une manœuvre essentiellement malhonnête, déployée uniquement en vue d'obtenir un avantage commercial, ou traduit-elle, au contraire, l'altruisme authentique de ses dirigeants (Bronn et Vrioni, 2001 ; Amazeen, 2011) ? Le deuxième débat, pris encore une fois au sens large, est de savoir si adopter un comportement éthiquement responsable et des pratiques citoyennes (même si personne ne les remarque) mène, en soi, nécessairement à une meilleure performance de l'organisation. Il est notable que cette seconde préoccupation ignore la motivation des dirigeants et porte le cœur du débat sur un terrain plus concret, à savoir les résultats des entreprises.

Les hypothèses concernant la volonté des dirigeants de faire de leur entreprise 'une bonne citoyenne' sont souvent infalsifiables. Le problème principal est lié à la collecte de preuves nécessaires. En effet, dans la mesure où une personne est consciente qu'elle est ou pourrait être surveillée, elle adopte souvent un comportement 'meilleur' ou du moins généralement considéré comme plus admirable. Il est peut-être possible (mais sans doute difficile) de créer un protocole d'expérimentation suivant lequel des données sur la 'bonté citoyenne' des personnes observées sont collectées subrepticement afin de pouvoir établir une référence contre laquelle le comportement ouvertement observé de ces mêmes personnes est comparé. Le principe d'un tel protocole est qu'une personne authentiquement vertueuse ne manifeste pas de différence significative entre la façon dont elle se comporte lorsqu'elle est surveillée et quand elle ne l'est pas.

La création d'un protocole équivalent pour les personnes morales est encore plus difficile. En effet, il existe de bonnes raisons de croire que les aspects conséquents du comportement des entreprises ne sont jamais vraiment secrets (Breuer, Knetsch & Salzman, 2018). Pour les entreprises (par opposition aux personnes), une complexité supplémentaire existe, car s'agit,

avant toute recherche, de déterminer ce que signifie vraiment ‘comportement citoyen’. La position – célèbre autant que controversée – de Milton Friedman (1970) à ce sujet est que les entreprises doivent respecter la loi, mais ne rien faire de plus que créer du profit. De plus, pour les dirigeants d’entreprises, qui contrôlent (d’une manière ou d’une autre) les coûts de leurs activités, faire le ‘bien’ spontanément, c’est-à-dire sans planification appropriée, s’apparente, en un sens, à dépenser de l’argent sans budget – un comportement paradoxalement pas si admirable. Cette question est souvent passée sous silence dans les débats sur la justification de la responsabilité sociale des entreprises (Banerjee, 2008 ; Aguinis & Glavas, 2012).

La littérature traitant de la transparence des entreprises remonte à Coser (1961). Elle indique qu’une amélioration dans ce domaine est souhaitable sur un plan éthique. En outre, cette même littérature décrit la transparence comme une mesure indirecte d’honnêteté, qui est, selon Chun (2019), le fondement de la virtuosité des entreprises. Concernant la transparence des entreprises, deux axes de recherche se chevauchant partiellement sont apparus au cours des vingt dernières années. Le premier souligne que la transparence a un rôle causal direct et explicite dans la création, le maintien ou la restauration de la confiance des parties prenantes vis-à-vis d’une entité particulière (Pirson et Malhotra, 2011 ; Rawlins, 2008). Le second postule l’existence de liens indirects ou implicites entre la franchise de l’entreprise et la perception qu’elle incarne des vertus telles que l’honnêteté et l’altruisme (Bansal et Kistruck, 2006 ; Bushman, Piotroski et Smith, 2004). Dans leurs travaux, ces chercheurs n’utilisent pas nécessairement le terme transparence, mais se réfèrent plutôt à des concepts tels que ‘confiance’, ‘respect’, ‘haute estime’, etc. Schnackenberg et Tomlinson (2016) résument cette branche de recherches en concluant que la transparence est, d’une manière ou d’une autre, un antécédent à la fiabilité d’une entreprise, un précurseur d’autres attributs qui se rapportent à un comportement éthique.

Les débats sur le lien virtuosité-performance ont été éclipsés récemment par des questions telles que : ‘Comment être vertueux ?’, ‘Comment mieux mettre en valeur les bonnes œuvres des entreprises ?’ et ‘Comment les industries et les cultures diffèrent en ce qui concerne leurs priorités et initiatives de type RSE ?’ Aussi intéressantes soient-elles, la pertinence de ces dernières questions diminue s’il n’y a pas de lien entre être vertueux et avoir de bons résultats, notamment financiers. La question auquel ma recherche se propose de répondre est donc la suivante : y a-t-il des preuves que le simple fait d’adopter des pratiques éthiques, même sans chercher à en faire la publicité, améliore les mesures fondamentales de la performance organisationnelle ? Je cherche à répondre à cette question via une nouvelle façon d’évaluer un

aspect de la conduite éthique des entreprises et de la tester avec des données d'entreprises de la liste 'Fortune 500' compilée annuellement par le magazine *Forbes*. Cette nouvelle approche repose sur la distinction analytique-synthétique, que j'ai déjà employée dans mon analyse des implications pratiques de la recherche en management (cf. Encadré 15 ci-dessus). La dichotomie analytique-synthétique est bien adaptée à cette étude, puisqu'il est raisonnable de penser que les dirigeants d'entreprise, dans leur grande majorité, ne la connaissent pas. Ceci signifie que la manière avec laquelle ces dirigeants communiquent (le style de propositions qu'ils adoptent) n'est pas influencée par le fait de savoir que leurs communications seront observées (analysées) au travers du prisme de la distinction analytique-synthétique.

Méthodologie et hypothèse

Pour tester l'hypothèse selon laquelle les entreprises les plus performantes sont généralement intrinsèquement (c'est-à-dire sans que leurs dirigeants soient consciemment préoccupés d'être perçus comme tels) les plus éthiques, la synthéticité du langage écrit est utilisée comme mesure indirecte de la conduite éthique. Une telle mesure se justifie sur la base d'une chaîne causale qui, bien qu'ayant plusieurs maillons, est bien établie (mais dans des contributions disparates). Cette chaîne est présentée Figure 1. Elle se présente comme suit : la synthéticité indique la transparence, la transparence implique l'auditabilité, l'auditabilité signale l'honnêteté (et est boudée par les dirigeants malhonnêtes) et l'honnêteté sous-tend (est la base de) d'autres vertus des entreprises. En résumé, la synthéticité du langage est une mesure raisonnable de la vertu inconsciente des dirigeants d'entreprises.

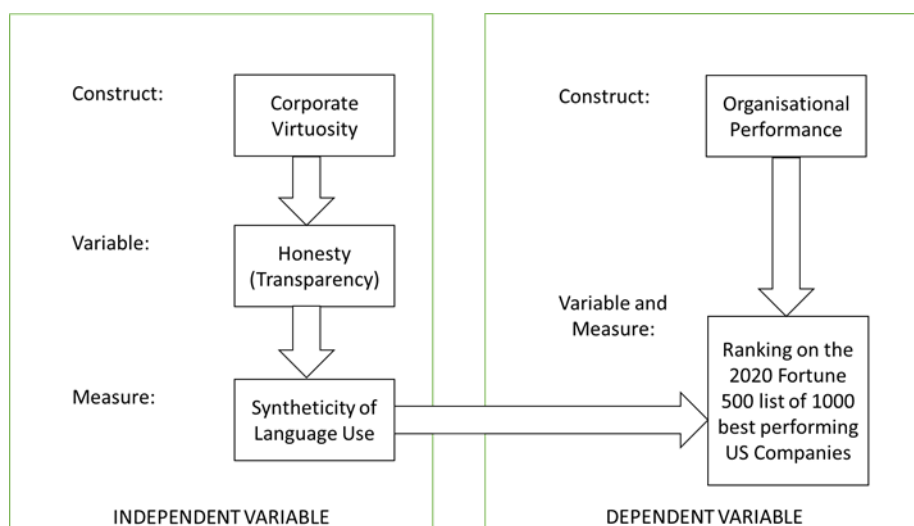


Figure 1 : Concepts, variables et mesures de l'étude

En pratique, si l’hypothèse nulle de cette étude est rejetée, la conclusion sera que les entreprises performantes (variable dépendante) utilisent une plus grande proportion d’énoncés synthétiques dans leurs documents (mesure, variable indépendante) et sont donc plus vertueuses (concept, variable indépendante) que celles qui sont moins performantes. Pour tester l’hypothèse, un échantillon d’entreprises du classement Fortune 500 des 1000 plus grandes (2020) a été analysé. Afin de contrôler (au moins partiellement) les éventuelles variations entre les industries, l’échantillon a été tiré d’entités d’un même secteur, celui de l’exploitation minière et la production de pétrole brut. L’analyse a porté sur les rapports annuels RSE.

En utilisant un critère d’inclusion large, 27 entreprises du secteur sélectionné figuraient sur la liste 2020 ‘Fortune 500’ des 1000 entreprises américaines les plus performantes (n = 27). La répartition de ces entreprises dans les quatre quartiles est indiquée dans la Table 2. Une stratégie d’échantillonnage aléatoire stratifié a été utilisée pour sélectionner les entités à analyser (les strates étant les quartiles et l’échantillonnage aléatoire se produisant dans chacun d’eux, environ un tiers des entreprises étant sélectionnées dans chaque quartile). Le résultat de cette stratégie d’échantillonnage est également décrit dans la Table 2.

Fortune 500 Quartiles	Total Number of Firms within the Sector Mining, Oil & Gas	Sample of Firms Analysed (one third randomly selected from each quartile or strata)
1	N=3	n=1
2	N=7	n=2
3	N=8	n=3
4	N=9	n=3
Total:	N=27	n=9

Table 2 : Stratégie d’échantillonnage aléatoire stratifié utilisée pour sélectionner les entreprises à analyser

La Table 3 présente les noms et les classements (sur la liste des 1000 premières) des entreprises identifiées pour l’analyse à l’aide de la stratégie d’échantillonnage aléatoire stratifié décrite dans la Table 2 (c’est-à-dire les noms et les classements des entreprises identifiées dans la troisième colonne de la Table 2). Au total, 1 837 propositions issues des rapports annuels non financiers des entreprises identifiés dans les tableaux 2 et 3 ont été analysées.

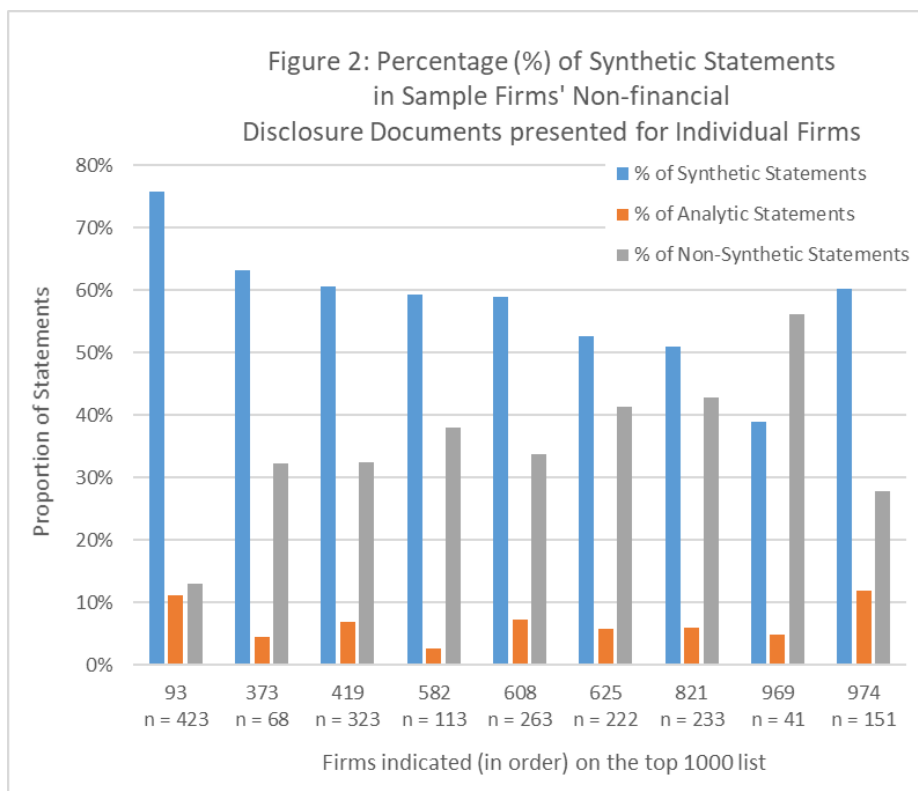
Fortune 500 Quartiles	Fortune 500 Firm Ranking*	Firms (Mining, Oil & Gas)
1	93	ConocoPhillips
2	373 419	Chesapeake Energy Devon Energy
3	582 625 608	Peabody Energy Murphy Oil Antero Resources
4	821 969 974	Range Resources Oasis Petroleum Cabot Oil & Gas

Table 3 : Noms et classements des entreprises identifiées pour l'analyse à l'aide d'un échantillonnage aléatoire stratifié.

Résultats

La Figure 2, un histogramme, présente les résultats de l'étude. Elle indique que les entreprises échantillonnées dans la partie supérieure de la distribution des performances ont une proportion plus élevée d'énoncés synthétiques dans leurs rapports annuels que les entreprises échantillonnées dans la partie inférieure. À des fins d'inférence, une analyse ANOVA (utilisant le protocole de proportion) a été faite sur les données. Le rapport F résultant s'est avéré significatif ($F_{8,221} = 3,765$, $p \leq 0,027$). Les tests ajustés de Bonferoni (a priori) et de Scheffe (post hoc) révèlent que les points de données individuels (pour chaque barre indiquée) sont significatifs (à l'exception de la barre de l'entreprise #974). Il convient de noter que les tailles d'échantillon (avec des valeurs n variant de moins de 20 % d'un quartile à l'autre) pour chaque entreprise considérée présentent des variances acceptables pour ces analyses. Comme les résultats le montrent, l'hypothèse nulle est rejetée.

Exprimé plus simplement, il est donc généralement vrai que les entreprises les plus performantes produisent des rapports annuels non financiers qui contiennent une proportion plus élevée d'énoncés synthétiques que les entreprises moins performantes. En tant que tels, les dirigeants des entreprises plus prospères sont généralement plus honnêtes et directs dans la façon dont ils décrivent leurs entités que ceux qui administrent des entreprises moins performantes.



Discussion

Ce qui ressort de cette étude est un portrait de la façon dont les dirigeants d'entreprises prospères, par opposition aux moins prospères, communiquent par écrit sur leurs activités et leurs priorités. Une réflexion plus approfondie sur ce qu'implique un énoncé synthétique est utile pour interpréter ce résultat.

Les propositions synthétiques ont des caractéristiques d'honnêteté et d'authenticité inconscientes qui ne sont associées ni à des déclarations analytiques ni à des déclarations insensées (au sens de la distinction analytique-synthétique). La raison en est que, lorsqu'elles sont correctement construites, les propositions synthétiques sont simultanément soumises à un examen empirique (c'est-à-dire qu'elles peuvent être falsifiées) et ont une dimension temporelle non ambiguë (c'est-à-dire qu'elles impliquent que ce qui est décrit s'est soit manifestée à un moment donné dans le passé ou le fera à l'avenir). Par exemple, dire que « de 2005 à 2017, les émissions de dioxyde de carbone liées à l'énergie ont diminué de 14 % » (Chesapeake Energy, 2018) est une affirmation synthétique qui, du moins en principe, peut être vérifiée. Dire que « nous nous sommes fixés comme objectif de [...] réduire notre intensité de GES de 10 % d'ici 2025 » (Antero Resources, 2020) est une déclaration équivalente sur l'avenir qui s'accompagne également de protocoles de vérification. Dans chaque cas, quelque chose de substantiel est exprimé et le lecteur peut faire confiance à ceux qui communiquent.

En revanche, des déclarations telles que « un prix du carbone bien conçu réduirait les émissions » ou « nous visons à suivre le rythme et la direction de la transition énergétique et à identifier les principaux indicateurs potentiels de changement dans la demande d'hydrocarbures » (ConocoPhillips, 2019) sont des énoncés analytiques mal déguisés. Ces types de propositions, qu'il est possible de qualifier de 'voilées' (finement ou grossièrement, selon l'effort de déchiffrement nécessaire à leur mise à jour) sont des exemples d'énoncés non synthétiques insidieux car ils ont un caractère trompeur. Ils peuvent être contrastés avec des énoncés analytiques ouvertement dévoilés tels que « les risques à moyen terme mettent plus de temps à avoir un impact sur nos activités [que les risques à court terme] » ; ConocoPhillips, 2019). Cette dernière déclaration, en plus d'être irritante à lire, est facilement rejetée comme triviale. Lorsque des déclarations de ce type sont utilisées à plusieurs reprises, le lecteur a l'impression que les dirigeants ne savent pas où ils vont, ni comment ils vont y arriver ou, pire, sont malhonnêtes. La Table 4 présente formellement le système de classification utilisé et donne des exemples tirés de rapports d'entreprise. **NB** : La décomposition présentée dans la Table 4 n'implique pas que la distinction analytique-synthétique ne soit pas une véritable dichotomie. Elle indique simplement que, lors de l'examen (par exemple) des propositions analytiques, certaines sont plus faciles à repérer en tant que telles que d'autres.

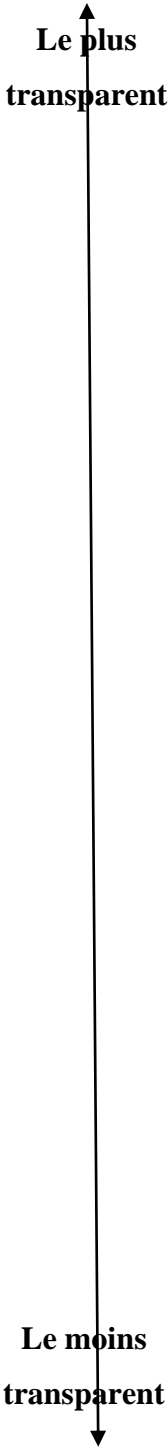
Type de proposition	Exemples	
Synthétique avec une contingence temporelle claire	“from 2005 to 2017, energy-related carbon dioxide emissions decreased 14%” (Chesapeake). “we set a goal of [...] reducing our GHG intensity by 10% by 2025” (Antero Resources).	<p style="text-align: center;">Le plus transparent</p>  <p style="text-align: center;">Le moins transparent</p>
Synthétique avec contingence temporelle peu claire (il n’est facile de savoir si cela a déjà été fait ou sera fait)	“Every year, we refine our processes to save even more energy” (LCI Industries).	
Analytique – voile grossier	“To continuously improve our environmental performance, we’re proactive and action-oriented” (Devon Energy).	
Analytique – voile fin	“Our pursuit of safety in our operations is never complete; we never consider our performance to be good enough” (Chesapeake Energy). “[our scenarios] do not, and cannot, describe all possible future outcomes” (Conoco Phillips).	
Analytique – dévoilé (tautologie évidente ou il existe plusieurs raisons de classer la proposition comme analytique)	“Medium-term risks [...] may include emerging policy that is not yet fully defined” (Conoco Phillips).	
Non-sens (avec qualification – c’est-à-dire en utilisant des mots et une phraséologie qui forment sans ambiguïté des analogies ou des métaphores)	“We won’t rest on our laurels, but are committed to continuous improvement in all aspects of our business, including sustainability” (Cabot & Oil).	
Non-sens (sans qualification – c’est-à-dire sans utiliser de mots et de phraséologie dont le sens est sans ambiguïté métaphorique ou non littéral)	“We’ll do this because being a good neighbor and always doing the right thing are two of our core values” (Devon Energy).	

Table 4 : Exemples de proposition et leur classification

Conclusion de l’étude

L’éthique, qu’elle soit centrée sur les actions de l’individu ou de l’entreprise, implique un ensemble de préoccupations qui ont des origines disparates. Ces préoccupations proviennent, d’une part, de conjectures sur la nature du bien et du mal et, d’autre part, d’observations portant

sur ce qui se produit réellement. Ainsi, une façon de penser l'éthique est de la considérer comme une réflexion simultanée sur ce qui 'devrait être' et sur ce qui 'est'. Chaque question est conséquente. Cependant, du moins en ce qui concerne le monde des entreprises à but lucratif, les études sur la question portant sur la manière dont ces deux éléments s'articulent ont pour ainsi dire disparues. Amazeen (2011, p. 167), commentant l'histoire de la responsabilité sociale des entreprises, fait allusion à cette disparition quand elle note que « alors que la responsabilité sociale d'une entreprise se limitait autrefois sans doute à l'augmentation de ses bénéfices, le *zeitgeist* d'aujourd'hui suggère que les entreprises doivent aller au-delà de la simple considération de leurs profits, en tenant également compte des coûts et avantages sociaux de leur présence dans le monde. » Mais pourquoi le 'doivent-elles' ? En pratique, que signifie 'aller au-delà des profits' ? Le faire est-il soutenable sur le long terme ? Aucune réponse n'est donnée dans la suite de l'article d'Amazeen.

Deux autres aspects des réflexions d'Amazeen (2011) appellent une enquête approfondie. Premièrement, elle réfléchit peu à la possibilité qu'il n'y ait en fait rien de tel que 'd'aller au-delà des profits'. Deuxièmement, hypothèse implicite d'Amazeen selon laquelle le problème principal est celui d'un compromis entre 'faire le bien' et 'faire des profits' est tout sauf une question close. Les implications de cette question sont vastes, car si faire le bien inconsciemment coïncide avec de meilleurs résultats organisationnels ou financiers, le débat sur les raisons pour lesquelles les dirigeants d'entreprises devraient agir de manière éthique devient plus clair. Par ailleurs, s'il existe une séquence entre la virtuosité de l'entreprise et sa performance, il est possible de se demander si l'expression 'bienveillance d'entreprise' a encore un sens.

Comme C. Wright Mills (1959) l'a souligné, il est très ardu d'établir une causalité en sciences sociales. Pour la présente étude, la description la plus précise qui puisse être avancée est la suivante : 1) la transparence inconsciente est une bonne raison de penser que les dirigeants sont intrinsèquement honnêtes et, en tant que tels, éthiques ; 2) des dirigeants éthiques président des entités commerciales plus performantes. Corrélation n'étant pas causalité, cette étude n'est pas la fin de l'histoire. Mais elle est, je l'espère, un nouveau point de départ pour des recherches en RSE.

Encadré 23 : Commençons par le commencement : Virtuosité désintéressée et performance
d'entreprise (projet d'article ; voir Annexe 2.16)

Joullié, J.-E. & Gould, A. M. 'First things first: Unselfconscious corporate virtuosity and corporate performance' (Unpublished manuscript).

Since Milton Friedman's halcyon days, business ethics scholarship has moved away from debate about whether there is a link between innate, unselfconscious (or unpublicised) corporate virtuosity and corporate performance, without really resolving the matter in any compelling way. As such, relevant scholarship now mostly addresses an array of second-order matters including, in particular, how virtuosity is, or should be, communicated. These latter topics, as consequential as they are, lose some of their urgency if corporations acting ethically without seeking credit for so doing improve their performance. This article investigates the relationship between unselfconscious corporate virtuosity and corporate performance using a novel methodology. It reveals that unselfconscious corporate virtuosity is associated with better corporate performance.

J'ai soumis, assez confiant, le manuscrit de cette étude au *Journal of Business Ethics* en mars 2022, catégorie 'Responsabilité Sociale des Entreprises – questions qualitatives et théoriques'. Il a été rejeté en moins de 24 heures par un des éditeurs associés responsables de cette catégorie. Les raisons avancées pour un tel rejet sont : le manuscrit n'apporte rien de substantiel au débat sur la RSE et les validités interne et externe de la méthodologie utilisées sont douteuses. Ces remarques sont tout simplement incompréhensibles, puisque 1) l'originalité et la pertinence de l'étude sont évidentes et 2) la solidité de la méthode (qui repose sur la distinction analytique-synthétique) est au-delà de tout soupçon. Je pense avoir manqué particulièrement de chance lorsque mon travail a été alloué à l'éditeur en question. Sans changer un mot au texte, je l'ai resoumis   *Business Ethics Quarterly* (je suis sans nouvelles à l'heure où j'écris ces lignes). Le manuscrit complet est disponible en Annexe 2.16.

VI. Conclusion générale

Les travaux que j'ai publiés à ce jour se rangent en trois catégories. Vient tout d'abord ma thèse de philosophie, par laquelle j'ai commencé ma vie intellectuelle et mon engagement dans le monde universitaire. Ce travail, bien que fondamental pour le reste de ma carrière de chercheur, est resté sans filiation directe puisqu'il est à ce jour le seul publié en philosophie académique. Aurais-je travaillé comme enseignant-chercheur dans un département de philosophie (comme j'y ai pensé un temps), les choses auraient été différentes. Ayant rejoint les rangs des enseignants-chercheurs en management, c'est dans ce domaine que j'ai naturellement investi mes efforts.

À la suite de ma thèse, viennent les travaux par lesquels j'explore les études sur le management (les *management studies* prises au sens large, c'est-à-dire en y incluant les études sur le leadership, le comportement organisationnel et les relations industrielles) via le prisme de la philosophie. Par ces travaux, je montre notamment que la recherche en management a des racines philosophiques indéniables, même si elles sont difficilement identifiables pour le non-initié. L'existence de ce substrat philosophique sans lequel la recherche en management n'existerait pas sous sa forme actuelle est un argument puissant contre la conception, dominante depuis les années 1960, de cette recherche comme étant une activité purement scientifique, comparable à celle pratiquée en sciences naturelles.

1. La recherche en management : une science ?

Ceux pour qui la théorie scientifique est l'alpha et l'oméga de la recherche en management négligent un point fondamental. Le but de toute science est de calculer et de prévoir, si ce n'est de contrôler : les théories scientifiques sont formulées pour étendre le champ de la connaissance humaine via le contrôle ou au moins la prédiction des phénomènes observés (Swanson, 2013). En effet, une nouvelle théorie scientifique vise à découvrir comment faire, prédire ou contrôler quelque chose qui ne peut pas être fait, prédit ou contrôlé au moment où la théorie est conçue. Il est inutile (et dans les fait jamais observé) de vouloir développer une théorie à propos de ce qui est déjà fait couramment et de manière fiable. Dans ce dernier cas, la question qui mérite investigation est la raison pour laquelle telle ou telle méthode existante est choisie, c'est à dire, quelles circonstances et quel corpus de connaissances dictent le choix d'action. Ce n'est que lorsqu'aucune méthode fiable pour faire quelque chose n'est connue qu'il est approprié de se lancer dans une approche théorique, c'est-à-dire de chercher à développer une nouvelle théorie. La découverte d'une telle théorie passe par l'identification de la cause de l'événement dont la

production ou la survenance n'est pas encore maîtrisée. Quand cette cause est identifiée et les moyens de la produire sont eux-mêmes connus, l'effet prédit par la nouvelle théorie devient reproductible (ou prévisible) à volonté. Le point crucial est donc le suivant : une théorie scientifique est déterministe par construction, car c'est son caractère déterministe qui a justifié sa recherche et son développement. Si, selon la maxime de Kurt Lewin (Lewin, 1952, p. 169) bien connue, « il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie », c'est précisément parce qu'une théorie est déterministe par construction.

Appliquée au comportement humain, le déterminisme inhérent aux théories des sciences naturelles a aboli la notion de choix et celles qui sont associées, comme le concept d'objectif, d'effort, de mérite ou de responsabilité personnelle. Quand les chercheurs en sciences sociales et les chercheurs en management développent une nouvelle théorie, ils obscurcissent et affaiblissent le concept d'objectif, ce terme étant compris comme désignant la planification consciente d'un acte. Dans la plupart des cas, les spécialistes des sciences sociales abolissent même complètement la notion d'objectif, en affirmant une espèce de déterminisme universel selon lequel toute action humaine est causée. De fait, dans les sciences sociales, la quasi-totalité des cadres théoriques sont déterministes (par exemple, le marxisme, le comportementalisme, la psychanalyse, la psychologie de la personnalité). En revanche, les très rares qui ne le sont pas insistent sur le rôle des intentions, des symboles et des signes dans l'existence humaine (par exemple, la sociologie wébérienne ou la psychologie existentialiste).

Il en va de même en recherche en management, où les théories sont toutes déterministes. Par exemple, les théories de la motivation décrivent les employés comme 'motivés' (c'est-à-dire soumis à l'action irrésistible de forces internes ou externes) par l'accomplissement de tâches ou d'objectifs. De même, les théories reposant sur la personnalité des individus les décrivent comme des organismes réagissant automatiquement aux stimuli de leur environnement selon les caractéristiques de leur nature interne. En management stratégique, la possession par une entreprise d'un avantage compétitif est avancée par les théoristes concernés comme produisant nécessairement (i.e., comme causant) le succès commercial de l'entreprise en question.

Les théories de management s'étant multipliées en nombre considérable et décrivant désormais les moindres facettes des interactions au sein des organisations et entre elles (Hambrick, 2007), c'est le comportement humain en entreprise dans son ensemble qui se voit aujourd'hui décrit en des termes déterministes. Cet attrait des chercheurs en management pour le déterminisme, parfois moqué comme étant une 'envie de la physique', ne doit pas surprendre.

En effet, c'est le déterminisme de leurs théories qui permet aux chercheurs de promettre aux étudiants et aux managers d'améliorer leur pratique présente ou future, de la même manière que le déterminisme de la biologie et de la physiologie permet à un médecin de rétablir ou de maintenir la santé de ses patients.

Si la science est le processus par lequel des connaissances prédictives fiables sont générées et accumulées, il n'y a pas d'alternative à la science positiviste comme socle du progrès humain. Dire cela ne revient pas à dire qu'il n'y a rien d'utile pour l'existence humaine qui ne soit offert par la science. Cela signifie, cependant, que le management ne peut être concilié avec la science. Aussi séduisante et rassurante que puisse être la vision d'un management scientifique pour les chercheurs en management et les managers, elle doit être abandonnée car elle ne peut se faire au prix d'une réduction des individus en entreprise au statut d'objets dont le comportement est prévisible car correctement décrit pas une théorie scientifique. Cet abandon ne se fera pas au détriment de la recherche en management : si la science est incapable de rendre compte d'une dimension fondamentale du management, alors tant pis pour la science. Un ingénieur diplômé de CentraleSupélec ne propose pas une telle conclusion sans un certain vertige.

Ceux qui résistent l'analyse résumée dans les paragraphes ci-dessus doivent tout de même admettre que le positivisme est lui-même une tradition philosophique, construite sur des arguments philosophiques et proposée comme une solution à des problèmes philosophiques. En d'autres termes, même si l'on croit que le management est (ou devrait être) une science parce que les entreprises et ceux qui les animent font partie d'un ensemble stable régi par des lois invariables, l'affirmation suivante tient toujours : les concepts sur lesquels la recherche en management est fondée n'existent pas en dehors des fondations philosophiques qui ont rendu leur formulation possible.

Dans un livre noté lors de sa parution mais aujourd'hui oublié, Gellner (1986, pp. 126-127) soutenait que si la science se caractérise par sa capacité à générer des connaissances consensuelles et cumulatives, capables d'améliorer l'existence humaine grâce à des prédictions, alors les soi-disant 'sciences sociales' (domaine qui englobe la recherche en management) ne sont pas scientifiques. Winch (1990 [1956]) ne disait pas le contraire lorsqu'il soutenait qu'il valait mieux aborder les 'sciences sociales' non pas comme des sciences en tant que telles mais comme des branches de la philosophie. Pour Gellner, comme pour Winch avant lui, les explications du comportement humain ne sont pas du même ordre que celles que produisent les sciences naturelles et n'y sont pas réductibles. À leur manière, mes travaux prolongent et ressuscitent les arguments de Winch et de Gellner. L'expression sarcastique 'envie de la

physique' appliquée aux chercheurs en management doit être reçue, sinon comme une sonnette d'alarme, au moins comme la sonnerie désagréable d'un réveil matinal. Il est l'heure de repenser la recherche en management.

2. Repenser la recherche en management

Lorsqu'ils adoptent la production de théorie comme objectif principal, les chercheurs en management se placent dans une position étrange. Plus précisément, ils entreprennent leurs projets en invoquant des processus psychologiques qu'ils refusent à leur objet d'étude. Par exemple, ils réfléchissent à des problèmes organisationnels qui nécessitent des solutions, en choisissent un au sujet duquel, selon eux, ils peuvent réaliser une étude, formulent une question de recherche (accompagnée le plus souvent d'hypothèses) exprimant une théorie, définissent une méthodologie, etc., pour enfin se lancer dans une collecte de données. À la suite de l'exécution de ces activités, les chercheurs analysent (d'une manière ou d'une autre) les données qu'ils ont amassées pour produire des résultats, qu'ils formulent dans les termes de leur théorie de départ.

Comme expliqué, utiliser une théorie pour décrire le comportement d'individus implique adopter une posture déterministe quant à ce comportement. Une telle posture implique notamment que les individus étudiés sont incapables d'opérations psychologiques telles que choisir, planifier, décider d'objectifs ou attribuer un sens à leur environnement – un bref, le déterminisme nie l'exercice du libre arbitre. Le problème est que, à moins les chercheurs en management soient prêts à soutenir qu'ils représentent une exception aux hypothèses que leur propre travail exige, ils doivent reconnaître que ce qu'ils font (choix du problème, de la question de recherche, de la méthode, etc.) contredit ces mêmes hypothèses. Inversement, si les chercheurs en management croient que leur propre comportement est explicable via des théories scientifiques (et donc déterministes), ils devraient se sentir obligés d'identifier ses causes, ainsi que les causes de ces causes, etc. Une telle entreprise est soit sans fin, soit mène à Dieu comme cause première.

Popper (1996) soutenait que, dans les sciences sociales, il est possible de confirmer n'importe quelle théorie. Il citait la théorie psychanalytique de Freud comme parfait exemple de ce phénomène, car la psychanalyse accepte un très large éventail de comportements comme corroborant ses hypothèses et conclusions. La critique de Popper est applicable à des pans entiers de la recherche en management, et notamment à toutes les études sur la motivation, la perception et la personnalité des employés (et plus généralement, à toute théorie faisant

référence à des événements mentaux). En effet, les relations entre événements mentaux (qui sont, par nature, inobservables en tant que tels) et le comportement humain ne peut être qu'inférées. Tout théoricien de la motivation (de la perception, de la personnalité, etc.) peut donc se targuer d'une abondance de 'preuves' confirmant ses théories et lui permettant 'd'expliquer' les phénomènes qu'il étudie. Pour couper court à de telles tentatives pseudo-scientifiques, Popper (1996) exigeait que les propositions théoriques soient testables, c'est-à-dire qu'elles soient falsifiables, du moins en principe. L'exigence de scientificité de Popper signifie notamment qu'il ne suffit pas de confirmer une proposition par des preuves, aussi abondantes soient-elles.

Le critère de scientificité de Popper est aujourd'hui largement accepté. Cependant, il conduit à une difficulté notable pour les chercheurs en management, car il n'existe aucune généralisation du comportement humain qui ne reçoive une exception en pratique. Ainsi, toutes les théories de management (qui sont formulées comme falsifiables, c'est-à-dire qui ne sont pas des tautologies, comme 'le management est ce que font les managers') peuvent être falsifiées. Tel étant le cas, il est légitime de se demander s'il existe une théorie en management qui franchisse la barre fixée par Popper.

Popper (1996) compléta son critère de testabilité (et, de fait, plaça la barre encore plus haut), en exigeant que les généralisations qui sont falsifiées empiriquement soient remplacées par des généralisations plus englobantes, c'est-à-dire des propositions qui expliquent les relations étudiées au départ ainsi que leurs exceptions. Si d'autres exceptions sont trouvées, des généralisations encore plus larges doivent être identifiées, etc. Une telle approche ne peut parvenir, en fin de compte, qu'à une généralisation sans exception, qui 'explique' tout (et donc rien du tout en particulier). À cet égard, l'épistémologie de Popper est intenable : écarter les généralisations qui ont été falsifiées par la découverte d'exceptions n'est pas la bonne approche pour la recherche en management.

Il est possible de modifier le critère de testabilité de Popper en abandonnant son exigence de généralisation plus englobante en cas de falsification empirique. Par exemple, un chercheur peut décider de ne pas rejeter une généralisation simplement parce qu'une exception existe. Ainsi, proposer l'occurrence générale d'un phénomène spécifique revient à dire que les cas où ce phénomène se produit n'appellent pas d'autres explications, et que les exceptions observées nécessitent une explication de nature différente et non pas nécessairement une proposition plus générale. Une telle approche délimite la portée des phénomènes que les chercheurs doivent expliquer par une généralisation particulière, car elle les exonère de l'obligation de rendre

compte de tous les phénomènes qui tombent, à première vue du moins, dans le champ de leur discipline. Quoi qu'il en soit, le principe primordial de cette nouvelle approche de la recherche en management est que les généralisations sont acceptables bien que des exceptions existent.

Je propose ici que la généralisation fondamentale sur laquelle la recherche en management soit repensée est que le comportement humain en entreprise est téléologique, c'est-à-dire qu'il est toujours orienté vers un objectif. Cette proposition est réfutable, car certains comportements n'ont pas de but clairement identifiable. C'est le cas par exemple des lapsus ou des jurons involontaires (exprimés en réunion ou ailleurs). Néanmoins, la proposition selon laquelle le comportement humain en entreprise est téléologique demeure utile dans la mesure où elle délimite les phénomènes à décrire et à expliquer de ceux qui ne méritent pas de telles investigations. Surtout, la proposition repose sur la notion de choix. À ce titre, la proposition ouvre la porte à de nouveaux programmes de recherche. Par exemple, elle invite à approfondir – et à remettre en question – les 'explications' traditionnelles faisant appel à des notions comme la personnalité, la motivation, la domination, la conformité et l'obéissance, qui toutes minimisent le rôle du choix dans le comportement de ceux qui sont identifiés comme y étant assujettis.

Une recherche en management qui prendrait comme principe fondateur que les êtres humains en entreprise ont un comportement téléologique pourrait se développer selon trois grands axiomes. Le premier de ces axiomes est que les employés sont en mouvement constant et auto-généré. Une conséquence de cet axiome est qu'il est vain de mettre à jour les 'causes' extérieures (comme ce qui est appelé 'motivation extrinsèque') ou intérieures (comme la personnalité ou les désordres psychologiques) de leur comportement. Au contraire, le but d'une recherche en management fondée sur ce premier axiome est de donner un aperçu des raisons du comportement des personnes en entreprise. Il s'ensuit que si les individus étudiés ne bougent que lorsqu'ils sont soumis à des forces extérieures, ce qu'ils font ne concerne pas les chercheurs en management (ou du moins ce n'est pas leur priorité). Les robots et les marionnettes ne concernent pas la recherche en management.

Le deuxième axiome est que les individus en entreprise déterminent en permanence (individuellement et collectivement) les objectifs qu'ils poursuivent. Le problème pour les chercheurs en management est donc d'identifier les circonstances, les valeurs, les raisons et les processus qui ont conduit à la formulation de tels objectifs. De plus, l'action collective suppose, de la part des individus qui y contribuent, la réconciliation de leur autonomie personnelle avec les nécessités et les contraintes pratiques de la performance de groupe. Autrement dit, obéir à

un manager exige de résoudre le conflit qui existe entre son pouvoir personnel et le pouvoir organisationnel. Les managers sont généralement sensibles à cette réconciliation et au processus d'évaluation régulier qu'elle suppose de la part de leurs subordonnés. Comment les managers identifient et réagissent à un tel acte d'équilibre permanent de la part de ceux qu'ils supervisent, dans un contexte plus large d'évolution des mœurs et des attentes sociales, représente un vaste thème de recherche.

Le troisième axiome d'une recherche en management repensée découle du fait que la pensée occidentale offre un répertoire exceptionnel de manières de se confronter à l'existence personnelle et son contexte. En simplifiant, cette confrontation peut se faire selon trois grands axes directeurs : la science, la religion et l'effort artistique (cette expression étant prise dans un sens large). La philosophie (qui appartient au troisième axe) est la discipline qui analyse et essaye de concilier ces tentatives, ou, lorsqu'une telle réconciliation semble hors de portée, expose et met en valeur leurs différences. Ainsi, la recherche en management, puisqu'elle vise à rendre compte de l'existence humaine en entreprise dans son ensemble, ne peut être conduite sans prendre en compte les principaux principes et systèmes philosophiques.

Une recherche en management repensée sur la base des trois axiomes précités ne serait pas scientifique. En effet, une telle recherche éviterait le déterminisme, ne soutiendrait pas la création de théories et ne serait donc pas concernée par la prédiction. Loin de former un inconvénient ou une faiblesse, ces caractéristiques représentent une amélioration par rapport à la recherche en management actuelle, puisqu'elles reviennent à reconnaître que le comportement humain en entreprise est imprévisible, ce qui être une autre manière de dire qu'il offre un gisement de recherche inépuisable.

En dernière analyse, le fondement ultime de la recherche en management dont je me fais ici l'avocat réside dans l'objectif revendiqué de fournir une explication non scientifique du comportement humain en entreprise. Une telle explication met à jour les manières avec lesquelles les individus interprètent leur environnement et leur place dans celui-ci pour en tirer des objectifs individuels et collectifs. Pour la plupart des chercheurs en management qui se veulent scientifiques, les 'consolations de la philosophie' ne sont peut-être pas pertinentes, mais pour un chercheur comme votre serviteur, elles sont la matrice d'où émergent de nouveaux horizons intellectuels et la possibilité du renouvellement de sa discipline.

3. Épilogue

Si mes travaux devaient être résumés en une phrase, ce serait celle-ci : l'étude et la pratique du management sont fatalement handicapées en l'absence de références philosophiques, dans la pénombre d'un langage imprécis ou dans la confusion d'une société sans perspective intellectuelle. Étudier les disciplines du management sans étudier les visions du monde sur lesquelles elles reposent et les conséquences qu'elles entraînent ne peut aboutir qu'à un apprentissage superficiel, étroit et de courte durée ou, pire, à considérer le rôle du manager comme celui d'un technicien moralement neutre au service des pouvoirs en place. Il n'y a pas de compétence sans sagesse ; on ne connaît vraiment un concept que lorsqu'on comprend ce qu'il suppose, où il commence et où il s'arrête, c'est-à-dire lorsqu'on est capable de le contredire. La philosophie a sa place dans la recherche en management. Elle est non seulement nécessaire aux étudiants et chercheurs en management pour qu'ils puissent donner du sens à ce qu'ils sont censés apprendre et comprendre, mais aussi et surtout elle renforce leur sens civique tout en leur apportant les compétences terminologiques et intellectuelles sans lesquelles la réussite professionnelle et personnelle reste insaisissable. Sans les connaissances de la philosophie, les étudiants, les enseignants-chercheurs et les managers sont voués à devenir les exécutants robotiques d'une activité professionnelle réduite à une perspective purement technique, à leurs dépens et finalement à celui de la société. La Table 5 ci-dessous résume les publications qui découlent de cette conviction (les dates mentionnées en regard des publications indiquent leur date d'acceptance, pas de leur publication effective ; dans certains cas, ces deux dates diffèrent de deux années pleines. Pour les deux projets de recherche évoqués dans ce mémoire, la date mentionnée est l'année de leur complétion).

Phase \ Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Doctorat	These Livre : Will to Power, Nietzsche's last idol										
Implications méthodologiques et épistémologiques	<p>Article : The philosopher and the manager</p> <p>Article : The philosophical foundations of management thought</p> <p>Article : Heroic Drucker</p> <p>Livre : The Philosophical Foundations of Management Thought</p> <p>Livre : Philosophy of Leadership: The Power of Authority</p> <p>Article : Management without theory for the twenty-first century</p> <p>Livre : The Philosophical Foundations of Management Thought - Revised and Expanded Edition</p> <p>Article : Theory, explanation, and understanding in management research</p> <p>Article : 'Physics envy' in organisations studies: The Case of James G. March</p>										
Implications pratiques	<p>Article : 'Parallel universe' or 'proven future'? The language of dependent means t-test interpretations</p> <p>Article : Clustered iconography: A resurrected method for representing multidimensional data</p> <p>Article : Having nothing to say but saying it anyway: Language and practical relevance in management research</p> <p>Article : The language of authority and power in leadership</p> <p>Article : The language of executive coaching: A developmental framework</p> <p>Article : The language of integrative collective bargaining</p> <p>Article : The decline of authority and the rise of managerialism</p> <p>Livre : Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work</p> <p>Article : Authority, conformity and obedience: Applying Friedrich's theory of authority to the classics</p>										
Nouvelles recherches	<p>Projet : Human resource management studies and leadership practice: Oil and water in the same vessel</p> <p>Projet : First things first: Unselfconscious corporate virtuosity and corporate performance</p>										

Table 5 : Chronologie de mes publications

Que ceux effrayés par la perspective d’enseigner le management sans le support de la théorie se rassurent. La philosophie offre plus qu’une consolation ; elle satisfait les attentes des enseignants les plus exigeants, envers eux-mêmes ou leurs étudiants. De fait, les étudiants en management que j’ai eu la chance d’enseigner apprécient, dans leur grande majorité, d’être confrontés aux grandes idées qui ont structuré le cheminement de la pensée occidentale, surtout lorsque ces idées sont placées dans le contexte de la vie en entreprise telle qu’elle se joue aujourd’hui. Ils sont reconnaissants envers celui qui leur offre des analyses solides et des arguments étayés, même lorsque cet enseignement contredit ce qu’on leur a déjà demandé d’apprendre.

Les étudiants en management ont souvent plus de sagesse que l’on veut bien leur prêter. Ils savent que si le management se réduisait à l’application machinale de théories, leur prestige de décideurs responsables – ainsi que les avantages qui y sont attachés – serait gravement menacé. Nos étudiants perçoivent aussi, de manière certes intuitive, que la vie en entreprise, même dans ses aspects les plus étroitement définis, ne peut se représenter fidèlement via une ou même plusieurs théories. Comme ils l’expriment parfois en classe, ‘en théorie, ce que vous dites est possible Monsieur, mais en pratique, c’est autre chose’. Par ailleurs, quel enseignant en management ne s’est pas entendu répondre, un goût de frustration à la bouche, ‘ça dépend...’ à un étudiant qui demande si l’application de la théorie qu’il vient d’énoncer donne toujours les résultats escomptés. De fait, la direction d’une entreprise ne se résume pas à l’application de théories, aussi sophistiquées soient-elles. Encadrer des hommes et des femmes, ce n’est pas jouer aux billes, ni même se faire percuter des particules élémentaires dans un accélérateur. Le reconnaître est libérateur, l’entendre responsabilisant.

Dans mes travaux, je soutiens la thèse selon laquelle la philosophie offre la promesse d’une réjuvenation de la recherche en management. Je ne suis pas le seul à être parvenu à cette conclusion. Par exemple, James March, dont je propose une recension pourtant critique de l’œuvre (Joullié & Spillane 2021c ; cf. Encadré 12 ci-dessus), la partage. En effet, ayant pris sa retraite, March (2007, p. 18) ne peut que constater l’échec de l’approche traditionnelle (positiviste ou proto-positiviste) de la recherche en management, dont il qualifie la production de ‘médiocre’. March rejoint donc Ghoshal (2005, p. 77), qui, dans un essai posthume remarqué, accusa les chercheurs en management d’être des idéologues ne proposant qu’un semblant de connaissance (« *the pretense of knowledge* »). Avant de faire ce constat, March (2003) avait plaidé la cause d’une nouvelle conception de la recherche en management, basée sur la lecture des classiques de la philosophie et de la littérature. Selon lui, ces œuvres

renferment des leçons de vie dont les managers devraient s'inspirer et dont ceux qui ont la charge de leur éducation devraient se faire les passeurs. Cette conviction est la mienne depuis l'obtention de mon doctorat et guide mon travail de recherche à ce jour.

Quant à l'impossibilité de décider quelle philosophie, parmi celles qui se sont développées au cours de l'histoire de la pensée occidentale, est supérieure aux autres, ce n'est pas un dilemme paralysant en soi. Comme le soulignaient les existentialistes, si l'on veut vivre, on doit agir et si l'on veut agir, on doit choisir. En d'autres termes, pour paraphraser le célèbre dicton de Lewin, 'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne philosophie'. Le management, tout comme la vie en général, est philosophie en mouvement. Ou encore : les managers pratiquent la philosophie comme M. Jourdain parlait en prose, c'est-à-dire sans le savoir. Par mes recherches et mon enseignement, j'espère convaincre mes pairs et mes étudiants de la justesse de cette analyse. Le pain sur ma planche n'est pas près de manquer, ou même de se rassir.

VII. Bibliographie

- Aguinis, H. and Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12): 1435-1459.
- Amazeen, M. 2011. Gap (RED): Social responsibility campaign or window dressing. *Journal of Business Ethics*, 99: 167-182.
- Andreski, S. 1969. *The Uses of Comparative Sociology*. University of California Press.
- Antero Resources. 2020. *Sustainability*, available from www.anteroresources.com/sustainability/founders-message, accessed on 20-December 2020.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1): 293-319
- Arendt, H. 1961. *Between Past and Future: Six Exercises in Political Thought*. New York: The Viking Press.
- Asch, S. E. 1955. Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5): 31-35.
- Avery, G., Witte, A. E., Hilb, M. & Bell, A. 2004. *Understanding leadership: Paradigm and cases*. London: SAGE Publications.
- Bach, S. 2013. Performance management, In *Managing Human Resources 5th Edition* (Bach, S. & Edwards, M. R. Eds.). Chichester: Wiley, pp. 221-242.
- Banerjee, S. B. 2008. CSR: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1): 51-79.
- Bansal, P. & Kistruck, G. 2006. Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2): 165-180.
- Barker, R. 2010. No, management is not a profession. *Harvard Business Review*, 88(7/8): 52-60.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

- Bartunek, J., Rynes, S. L. & Ireland, R. D. 2006. What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49(1): 9-15.
- Bendix, R. B. 1956. *Work and Authority in Industry*. Berkeley: University of California Press.
- Benoit-Barné, C. & Cooren, F. 2009. The accomplishment of authority through presentification: How authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1): 5-31.
- Boon, C., Den Hartog, D. N. & Lepak, D. P. 2019. A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6): 2498-2537.
- Borchgrave, R. (de) 2006. *Le philosophe et le manager*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Boselie, P. 2013. Human resource management and performance. In *Managing Human Resources 5th Edition* (Bach, S. & Edwards, M. R. Eds.). Chichester: Wiley, pp. 18-36
- Breuer, W. Knetsch, A. Salzman, A. J. 2018. What does it mean when managers talk about trust? *Journal of Business Ethics*, 166: 473-488.
- Bronn, P. & Vrioni, A. 2001. Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20: 207-222.
- Bühler, K. 2011. *Theory of language: The representational function of language*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Bushman, R. Piotroski, J. & Smith, A. 2004. What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2): 207-252.
- Bygrave, W. D. 1989. The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1): 7-26.
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. 2013. Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1): 95-121.
- Chesapeake Energy. 2018. *2018 Corporate Responsibility Highlights*. Available from www.chk.com/Documents/responsibility/2018-Highlights-Documents.pdf, accessed on 23-December 2020.
- Chia, R. & Holt, R. 2008. The nature of knowledge in business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4): 471-486.

- Chia, R. 2002. The production of management knowledge: Philosophical underpinnings of research design. In D. Partington (Ed.), *Essential skills for management research*, (2nd ed.): 1-19. Sage Publications.
- Choi, S., & Schnurr, S. 2014. Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a 'leaderless' team. *Discourse Studies*, 16(1): 3-24
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. 2003. Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard Business Review*, 81(9): 66-74.
- ConocoPhillips. 2019. *Sustainability Report 2019*. Available from <https://www.conocophillips.com/company-reports-resources/sustainability-reporting/> accessed on 10-January 2021.
- Contardo, I. & Wensley, R. 2004. The Harvard Business School Story: Avoiding Knowledge by Being Relevant. *Organization*. 11(2): 211-231.
- Coser, R. L. 1961. Insulation from observability and types of social conformity. *American Sociological Review*, 26(1): 28-39.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4): 627-647.
- Dilthey, W. 1989. *Selected works: Introduction to the human sciences* (Vol. 1). Princeton University Press.
- Donaldson, L. 2002. Damned by Our Own Theories: Contradictions Between Theories and Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1): 96-106.
- Drucker, P. 1955. *The practice of management*. London: Heinemann.
- Drucker, P. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
- Dundon, T. & Gollan, P. J. 2007. Re-conceptualizing voice in the non-union workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1182-1198.
- Dundon, T. 2016. Union avoidance: Substitution and suppression. In: Wilkinson, A. & Johnstone, S. (eds.) *Encyclopedia of Human Resource Management*, pp. 459-461. London: Edward Elgar.

- Edwards, M. R. 2013. Employer branding: Developments and challenges. In *Managing Human Resources 5th Edition* (Bach, S. & Edwards, M. R. Eds.). Chichester: Wiley, pp. 389-410.
- Erez, A. & Grant, A. M. 2014. Separating data from intuition: Bringing evidence into the management classroom. *Academy of Management Learning and Education*, 13: 104-119.
- Follett, M. P. .1926. The giving of orders. *Scientific Foundations of Business Administration* 4: 29-37.
- Fox, A. 1966. *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: H.M. Stationery Office.
- Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber.
- Friedman, M. 1970. A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*, September 13.
- Friedrich, C. J. (ed.) 1958 *Authority*. Cambridge: Harvard University Press.
- Friedrich, C. J. .1963. *Man and His Government: An Empirical Theory of Politics*. New York: McGraw-Hill.
- Friedrich, C. J. 1972. *Tradition and Authority*. New York: Praeger.
- Geare, A., Edgar, F. & McAndrew, I. 2006. Employment Relationships: Ideology and HRM Practice. *International Journal of Human Resource Management*, 17: 1190-1208.
- Geare, A., Edgar, F., McAndrew, I., Harney, B., Cafferkey, K. & Dundon, T. 2014. Exploring the ideological undercurrents of HRM: workplace values and beliefs in Ireland and New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 25(16): 2275-2294.
- Gellner, E. 1986. *Relativism and the social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- George, G. 2014. Rethinking management scholarship. *Academy of Management Journal*, 57(1): 1-6.
- Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1): 75-91.
- Gibson, S. 2013. Milgram's obedience experiments: A rhetorical analysis. *British Journal of Social Psychology*, 52: 290-309.

- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. 2011. The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1618-1637.
- Godard, J. 2011. *Industrial Relations, the Economy, and Society*, 4th ed. Concord: Captus Press.
- Gould, A. & Joullié, J.-E. 2017. Parallel universe or proven future? The language of dependent means t-test interpretations. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 16(2): 200-214.
- Greenwood, M. & Van Buren, H. J. 2017. Ideology in HRM Scholarship: Interrogating the Ideological Performativity of 'New Unitarism'. *Journal of Business Ethics*, 142: 663-678.
- Hambrick, D. C. 2007. The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6): 1346-1352.
- Hartog, D. N. (den) & Boon, C. 2013. HRM and Leadership. In *Managing Human Resources 5th Edition* (Bach, S. & Edwards, M. R. Eds.). Chichester: Wiley, pp. 198-214.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson, M. D. 2011. The loci and mechanism of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6): 1165-1185.
- Horan, B. L. 1994. The statistical character of evolutionary theory. *Philosophy of Science*, 61(1): 76-95.
- Joullié, J.-E. 2013. *Will to Power, Nietzsche's Last Idol*. London: Palgrave Macmillan.
- Joullié, J.-E. 2014. The philosopher and the manager. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4): 197-208.
- Joullié, J.-E. 2016. The philosophical foundations of management thought. *Academy of Management Learning and Education*, 15(1): 157-179.
- Joullié, J.-E. 2018. Management without theory for the twenty-first century. *Journal of Management History*, 24(4): 377-395.
- Joullié, J.-E. & Gould, A. M. 2021. Theory, explanation and understanding in management studies. *Business Research Quarterly*, 1-14.

- Joullié, J.-E. & Gould, A. M. 2022. Having nothing to say but saying it anyway: Language and practical relevance in management research. *Academy of Management Learning and Education*.
- Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2015a. Heroic Drucker. *Journal of Business Ethics*, 128(1): 95-105.
- Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2015b. *The Philosophical Foundations of Management Thought*. New York: Lexington Books.
- Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2021a. *The Philosophical Foundations of Management Thought (Revised and Expanded Edition)*. New York: Lexington Books.
- Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2021b. The language of integrative collective bargaining. *The Economic and Labour Relations Review*, 1-17.
- Joullié, J.-E. & Spillane, R. 2021c. 'Physics envy in organisation studies: The case of James G. March'. *Journal of Management History*, 28(2): 236-254.
- Joullié, J.-E., Gould, A. M. & Spillane, R. (in-press). The language of executive coaching: A developmental framework. *Academy of Management Learning and Education*.
- Joullié, J.-E., Gould, A., Spillane, R. & Luc, S. 2021. The language of authority and power in leadership. *Leadership Quarterly*, 32(4): 1-12.
- Kanter, R. M. 1985. Drucker: The unsolved puzzle. *New Management*, 2(1): 10-13.
- Khurana, R. 2007. *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton University Press.
- Kiechel, W. 2012. The Management century. *Harvard Business Review*, 90(11): 62-75.
- Kieser, A. & Leiner, L. 2009. Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3): 516-533.
- Kieser, A., Nicolai, A. & Seidl, D. 2015. The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program. *Academy of Management Annals*, 9(1): 143-233.
- Lamond, D. 2010. Peter Drucker: Unsolved puzzle or completed picture? *Management Decision*, 48(4).

- Larsson, M., & Lundholm, S. E. 2010. Leadership as work-embedded influence: A microdiscursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6(2): 159-184.
- Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D. & den Hartog, D. 2018. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3): 249-257.
- Lewin, K. 1952. *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Locke, R. 1989. *Management and Higher Education since 1940*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lynch, T. D. & Dicker, T. J. 1998. *Handbook of organisational theory and management: The philosophical Approach*. New York: Marcel Dekker.
- Lynch, T. D. & Cruise, P. L. 2006. *Handbook of Organization Theory and Management The Philosophical Approach*, Second Edition. London: Routledge.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1993. *Organizations, 2nd ed.*, Cambridge, Blackwell Publishers.
- March, J. G. 1982. Theories of choice and making decisions. *Society*, 20(1): 29-39.
- March, J. G. 2003. A scholar's quest. *Journal of Management Inquiry*, 12(3): 205-207.
- March, J. G. 2007. The study of organizations and organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1): 9-19.
- Michaelson, C. 2017. Virtual Special Issue on Humanities and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 142: 409-412.
- Milgram, S. 1963. Behavioural study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 371-378.
- Mills, C. W. 1959. *The Sociological Imagination*. New York. Oxford University Press.
- Moore, J. 2001. On distinguishing methodological from radical behaviourism. *European Journal of Behavior Analysis*, 2(2): 221-244.
- Muurlink, O., Gould, A. & Joullié, J.-E. 2020. Clustered iconography: A resurrected method for representing multidimensional data. *Sociological Methods and Research*. XX(X): 1-37.

- Nodoushani, O. 2000. Epistemological foundations of management theory and research methodology. *Human Systems Management*, 19: 71-80.
- Parker, M. 2018. *Shut Down the Business school: What's Wrong with Management Education*. London: Pluto Press.
- Pfeffer, J. & Fong, C. T. 2002. The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1): 78-95.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. 2006. Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1): 62-75.
- Piening, E. P., Baluch, A. M. & Ridder, H. G. 2014. Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4): 545-567.
- Pirson, M. A. & Malhotra, D. 2011. Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4): 1087-1104.
- Popper, K. R. 1996. *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. London: Routledge.
- Porter, L. W. & McKibbin, L. E. 1988. Management education and development: Drift or thrust into the 21st century. McGraw-Hill.
- Rappin, B. 2008. *Herméneutique et sciences de gestion*. Paris : Les Éditions l'Harmattan.
- Rappin, B. 2014. *Au fondement du management : Théologie de l'organisation – Tome 1*. Nice : Les Éditions Ovidia.
- Rappin, B. 2018. *Au fondement du management : Théologie de l'organisation – Tome 2*. Nice : Les Éditions Ovidia.
- Rawlins, B. R. 2008. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2): 1-21.
- Rousseau, D. M. & McCarthy, S. 2007. Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6: 84-101.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C. & Barros-Rivera, B. A. 2018. Putting the system into performance management systems: A review

- and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6): 2209-2245.
- Schnackenberg, A. K. Tomlinson, E. & Coen, C. 2020. The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, 74(10): 1628-1660.
- Schrift, A. D. 1990. *Nietzsche and the Question of Interpretation: Between Hermeneutics and Deconstruction*. Psychology Press.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. 1994. The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5(1): 25-42.
- Shapira, Z. 2011. "I've got a theory paper—Do you?": Conceptual, empirical, and theoretical contributions to knowledge in the organizational sciences. *Organization Science*, 22(5): 1312-1321.
- Simon, H. A. 1997. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (Fourth Edition)*. New York: The Free Press.
- Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2015. *Philosophy of Leadership: The Power of Authority*. London: Palgrave Macmillan.
- Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2021. The decline of authority and the rise of managerialism. *Organization*, 1-20.
- Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2022. Authority, conformity and obedience: Applying Friedrich's theory of authority to the classics. *British Journal of Social Psychology*, 1-15.
- Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2022. *Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work*. Berlin: De Gruyter.
- Spillane, R. & Martin, J. 2018. *What Went Wrong with Psychology? Myths, Metaphors and Madness*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Spillane, R. 1987. Rhetoric as remedy: Some philosophical antecedents of psychotherapeutic ethics. *British Journal of Medical Psychology*, 60, 211-224.
- Starkey, K., Tempest, S. & Cinque, S. 2019. Management education and the theatre of the absurd. *Management Learning*, 50(5): 591-606.

- Swanson, R. A. 2013. *Theory Building in Applied Disciplines*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, H. & Wilson, A. D. 2011. 'Physics envy', cognitive legitimacy or practical relevance: Dilemmas in the evolution of management research in the UK. *British Journal of Management*, 22: 443-456.
- Thomas, H., Lorange, P. & Sheth, J. 2013. *The Business School in the Twenty-first Century: Emergent Challenges and New Business Models*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, P. & Harley, B. 2007. HRM and the Worker: Labour Process Perspectives. In *Handbook of Human Resource Management* (Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. M. eds.), Oxford: Oxford University Press, pp. 147-165.
- Tzabbar, D., Tzafrir, S. & Baruch, Y. 2017. A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1): 134-148.
- Van de Ven, A. H. & Johnson, P. E. 2006. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4): 802-821.
- Van Maanen, J. 1989. Some notes on the importance of writing in organization studies. *Harvard Business School Research Colloquium*, 27-33.
- Weaver, R. M. 1985. *The ethics of rhetoric*. Davis: Hermagoras Press.
- Weaver, R.M. 1970. In *Language is sermonic* (Johannesen, R. L. Strickland, R. & Eubanks, R. T. Eds.). Baton Rouge: Louisiana State University Press.
- Weber, M. 2002. *Wirtschaft Und Gesellschaft: Grundriss Der Verstehenden Soziologie*. Loschberg: Altenmünster.
- Winch, P. 1990. *The idea of social science and its relation to philosophy* (2nd ed.). London: Routledge