

**MICHEL MARCHESNAY**

Université de Montpellier I



# Le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique

*La méthode des cas est inspirée de la maïeutique socratique, redécouverte par les pragmatistes américains à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Sont exposés les apports de James et Dewey à une approche en termes de traitement d'un cas. Cette méthode sera mise en œuvre à la Harvard Law School, pour la formation aux procès, puis, à la suite des lois anti-trusts, à la Harvard Business School. Cependant, la formation de managers et de cadres a conduit à une application systématique et procédurale, plutôt que systémique et processuelle, des modèles managériaux à la résolution de problèmes stratégiques d'organisations hiérarchisées. L'apprentissage à l'entrepreneuriat suppose de partir de situations et de problèmes fortement individualisés, exigeant des réponses singularisantes, obtenues à l'issue d'une interaction entre les principes et les actions, ainsi qu'entre les protagonistes.*

Il y a un demi-siècle, le 4 décembre 1957, le journal *Le Monde* annonçait : « Nouveaux locaux, programmes et horaires profondément remaniés (...) en ce qui concerne l'École des hautes études commerciales (...) 500 à 600 heures seront données sous la forme de groupes d'études (quinze à dix-huit élèves) travaillant sur des "cas concrets" (*entre guillemets*) ». Ainsi, près de cent ans après la Harvard Law School, plus de 40 ans après la Harvard Business School, puis l'ensemble des MBA nord-américains, l'enseignement du management, délivré sous forme de cas, pénétrait en France dans les écoles de commerce, et à l'université.

Le cas est devenu largement la courroie de transmission de la « doxa managériale », pour reprendre une expression « bourdieusienne ». Cette doctrine est dispensée au travers de « modèles » – terme ambigu – donnant lieu à des « traductions » : pédagogique, « expertale », et, enfin, opérationnelle. Les critiques – au sens des limites – du cas managérial sont désormais bien établies – ce qui n'empêche guère un usage souvent abusif. Mais, pour mieux en comprendre la nature originelle, il convient de resituer la genèse du cas d'entreprise dans son contexte historique, académique, et, surtout, épistémologique – comme méthode, voire comme philosophie des sciences. Nous pourrions alors montrer que, non sans quelque paradoxe, le cas est à l'origine conçu, non comme une rhétorique à prétention rationaliste (au sens de James), mais comme une maïeutique à finalité pragmatique. Il trouve alors par excellence son application dans un contexte entrepreneurial, qui mêle intimement la confection de concepts « utiles », sous forme de « principes » (on

ajouterait de nos jours : « actionnables ») et leur concrétisation en pratique, induisant leur perpétuelle remise en cause. De ce point de vue, il n'est pas étonnant que les pragmatistes majeurs que nous citerons, en dehors des socratiques et de Mill, à savoir James, Dewey et Peirce, soient redécouverts.

Signe des temps : 50 ans après l'article du *Monde* cité plus haut, le même journal, daté du 20 décembre 2007, annonçait que Sciences Po allait démarrer un incubateur et un fonds d'amorçage « à mille lieues de la culture maison », en janvier 2008. Le directeur ajoutait, non sans quelque ironie : « On enseigne à nos élèves que l'emploi se développe à travers les PME et la création d'entreprises, or notre action d'orientation professionnelle est tournée vers les grands groupes, c'est bizarre ». Ce choix stratégique est censé s'inscrire dans un « mouvement de fond » entrepreneurial, amorcé depuis une dizaine d'années, dans les écoles de commerce et d'ingénieur, comme dans les centres universitaires de gestion. On peut toutefois se demander si les outils pédagogiques utilisés ne sont pas directement inspirés de l'orthodoxie managériale, là où devraient s'imposer des méthodes dialogiques, interactives, à vocation maïeutique.

En nous appuyant sur notre propre expérience, d'enseignant et de consultant, nous reviendrons d'abord sur les racines épistémologiques du pragmatisme, puis sur les avatars historiques de la méthode des cas, initialement conçue comme une maïeutique fortement teintée de casuistique, avant de proposer une approche plus appropriée à l'utilisation effective de concepts et de démarches théoriques évolutifs, en phase avec les besoins des entrepreneurs.

## I. LA FILIATION PRAGMATISTE

### 1. William James : une évolution créatrice

La référence à l'ouvrage phare d'Henri Bergson n'est pas fortuite, puisque l'illustre philosophe français a rédigé la préface de la traduction française du *Pragmatisme* de William James (James, 1911). Ce que l'on qualifie d'« école pragmatique » dans l'Hexagone constitue en réalité un mouvement lui-même très évolutif, puisant à différentes sources. Il est par exemple remarquable que James ait dédié son ouvrage à John Stuart Mill, père de l'utilitarisme, mais aussi auteur d'une « Logique » empreinte de positivisme. Les pragmatistes adopteront notamment des démarches plus méthodologiques qu'épistémologiques, se démarquant nettement des préoccupations « métaphysiques » de James (Blau, 1933). William James s'inscrit dans la tendance générale de cette fin du XIX<sup>e</sup> siècle que l'on peut qualifier de « seconde modernité ». Pour faire bref, on dira que celle-ci se caractérise par une conception relativiste de la science, qui débouchera sur la technoscience. James oppose ainsi ironiquement (1911, p. 29) le « délicat », rationaliste dogmatique au « barbare », empiriste sceptique. Plus loin (p. 60) il inscrit le pragmatisme dans une perspective socratique, au fondement de la méthode des cas : « Socrate en était un adepte et s'y exerçait. Aristote le pratiquait systématiquement. C'est grâce à lui que Locke, Berkeley, Hume ont établi d'importantes vérités ». James rappelle également (57) l'origine grecque du mot, qui apparaît en 1878 sous la plume de Charles Peirce, *praxis* signifiant action (on parle de nos jours de « discipline actionnable » pour ce qui concerne la gestion). Dès lors (p. 63)

« une théorie devient un instrument de recherche, au lieu d'être une énigme et la cessation de toute recherche », phrase qui n'est pas sans évoquer Popper, surtout si on lui adjoint celle-ci (p. 66) : « Dans toutes les branches de la science, il se rencontre tant de formules rivales que les chercheurs se sont faits à l'idée qu'aucune théorie n'est la reproduction absolue de la vérité (...). Le grand service qu'elles rendent, c'est de résumer les faits déjà connus et de conduire à en connaître d'autres. »

Citant, toujours page 66, deux autres phares du pragmatisme – Schiller et Dewey – James définit la « vérité » ainsi : « nos idées qui, d'ailleurs, font elles-mêmes partie de notre expérience et ne sont rien en-dehors de celle-ci, deviennent vraies dans la mesure où elles nous aident à entrer en relations, d'une manière satisfaisante, avec d'autres parties de notre expérience, à les simplifier ». Plus loin (p. 185), après s'en être tenu à des questions métaphysiques, voire théosophiques, James revient sur la « théorie pragmatiste de la vérité », en soulignant que, pour un pragmatiste « les idées vraies sont celles que nous pouvons nous assimiler, que nous pouvons valider, que nous pouvons corroborer de notre adhésion et que nous pouvons vérifier ».

Une idée devient « vraie » dès lors qu'elle se rattache à un événement, qu'elle se rattache à certains faits; elle acquiert sa « vérité » par « le travail qui consiste à se vérifier elle-même » et sa « validité » par « le travail ayant pour but et pour résultat sa validation ». James précise enfin (p. 196) ce qu'il appelle « être d'accord avec la réalité » ; l'idée est avant tout un « guide pour se mouvoir au milieu de la réalité » (pensons par exemple à l'idée de « marché »). « Elle adapte et ajuste effecti-

vement notre vie à tout l'engrenage de la réalité ». Un « nom » sera donc « vrai » ou « faux » comme le sont des représentations mentales. James nous renvoie au nominalisme aristotélicien, en prenant l'exemple du mot « riche » (que l'on songe au mot « entrepreneur »). Au total (p. 203) « le « vrai » consiste simplement dans ce qui est avantageux pour notre pensée, de même que le « juste » consiste simplement dans ce qui est avantageux pour notre conduite ». Le terme « avantageux » pourra être entendu, conformément à l'utilitarisme millien, de façon très large, impliquant, certes, une satisfaction « de plaisir », hédoniste, mais aussi la recherche du « bonheur », par un comportement moral, au sens de l'Éthique à Nicomaque.

## **2. John Dewey : une construction « interactionniste »**

Dans un numéro spécial de *Libellio Aegis* (vol. 3, n° 4, 2007) consacré aux relations entre « le pragmatisme et la recherche sur les organisations », Hervé Dumez procède à un commentaire éclairant des deux ouvrages cruciaux de James Dewey, évoquant notamment leur apport à la méthode des cas de management.

Le premier ouvrage, intitulé *Logic: the Theory of Inquiry* (Dewey, 1938) aborde la question de l'« enquête » (*inquiry*). Dewey entend montrer que le processus d'investigation du chercheur professionnel, de celui « qui cherche ce qu'il cherche, c'est pour ça qu'il cherche », selon la boutade fameuse de Bergson, est finalement proche de la façon dont le commun des mortels s'y prend (on prendra par la suite pour exemple un entrepreneur « découvrant » un problème).

Le processus démarre lorsque, selon l'expression de Dewey, « la situation est indéterminée ». Le doute ne porte pas, en effet, sur un seul point (par exemple, un produit qui « ne marche pas ») mais s'inscrit dans un « tout contextuel » – la « situation » – (ce que nous avons appelé le « système de gestion » de l'entreprise). Or, chaque situation est singulière pour Dewey, c'est-à-dire « individuelle, indivisible et induplicable » – ce qui, on le verra, est particulièrement sensible dans les situations entrepreneuriales.

La recherche est donc déclenchée par un sentiment d'incohérence entre les éléments du système, ce qui induit une situation « problématique », une insatisfaction. Il convient alors de poser le problème de telle sorte qu'il débouche sur une solution appropriée. Le processus part de « suggestions », plus ou moins spontanées et « stimulantes », débouchant sur des « idées » donnant des possibilités de solution. Elles sont alors formalisées sous forme de « propositions » articulées dans un « discours ». Ces idées doivent être à la fois « opérationnelles », tendre vers l'action à entreprendre, et « cohérentes », en particulier au regard du système. Cela signifie notamment que les « faits » retenus sont privilégiés en fonction de l'action visée (résoudre la mévente du produit).

Dewey insiste sur la « capacité de jugement » (nous dirions : sur la cohérence de la logique d'action, et sur la faisabilité de la mise en action) du décideur, lequel doit prendre en compte la double dimension d'insertion spatiale et d'évolution temporelle du processus d'évaluation et de mise en acte, et s'inscrire dans une démarche collective.

Hervé Dumez commente ensuite un petit ouvrage de Dewey (*The Inquiry*, 1933, traduit en 2004 en français) pour souligner son apport à l'étude de cas. Lorsqu'un problème apparaît, la difficulté va résider dans la recherche d'un éventail de solutions, au lieu de la détermination de « la » solution apparemment la plus satisfaisante. Il convient alors de chercher des « faits nouveaux » qui viennent enrichir la réflexion et reposer le problème sur de nouvelles bases. Il se produit donc un va-et-vient entre les « faits » et les « idées » souvent tirées d'expériences antérieures. Observons que, dans une organisation hiérarchisée, le va-et-vient entre le « sommet », supposé plus « conceptuel », et la « base », supposée plus « actionnable », devrait faciliter l'émergence de problématiques alternatives – ce qui n'est certes pas si fréquent.

Au total, le décideur doit confronter entre elles des « hypothèses rivales », en procédant à un aller-retour (Peirce parlera d'abduction) entre la déduction (on parlera de logique d'action) et l'induction (sa faisabilité). Progressivement, l'accumulation de situations relativement similaires, même si elles reposent sur de nouveaux faits, autorise un processus de généralisation empirique, de telle sorte que la « synthèse... consiste dans l'application à un cas nouveau de ce qui a été découvert dans d'autres cas ».

Il est dès lors du plus haut intérêt que Dewey illustre cet aphorisme en citant le cas judiciaire, et en déclarant que « les cas soumis à l'enquête d'un juge illustrent nettement et sans équivoque ce conflit d'interprétations alternatives. Or, chaque fois qu'on essaie d'éclaircir intellectuellement une situation douteuse, il en est de même ».

La genèse de la méthode des cas de management aux États-Unis illustre cette observation.

## II. GENÈSE DU CAS EN MANAGEMENT

### 1. Christophe Langdell : le cas juridique à Harvard

Dans un ouvrage paru chez Eyrolles en 1933, Pierre Jolly, l'un des fondateurs du CPA à la Chambre de commerce de Paris, attribue, à la suite d'une collaboration avec Harvard, un rôle majeur à la méthode des cas dans l'« éducation du chef d'entreprise » (Jolly, 1933). Après en avoir rappelé les origines juridiques, il en développe les conditions d'application, avec ses limites et ses dangers, préfigurant de ce fait la formation des futurs « cadres » des trente glorieuses, puis des managers des « Trente Piteuses ».

La méthode des cas est instaurée à l'automne 1871 à la Harvard Law School, à l'initiative d'un jeune et brillant avocat new-yorkais – Christophe C. Langdell – nommé sans expérience professorale à la prestigieuse chaire Dane, et bientôt élu Doyen. Il s'agissait, pour le président de Harvard – ce qui rappelle le programme d'HEC en 1957, cité en introduction – de réduire les cours dogmatiques, pour leur préférer des discussions sur des cas concrets, lors d'un « débat socratique », selon l'expression de Langdell, entre le maître et ses élèves. La méthode débuta difficilement, tant auprès de ces derniers (l'auditoire se réduisit jusqu'à sept étudiants, etc.) que des enseignants. Mais, dix ans après, elle s'imposa, tout en suscitant des controverses... qui n'ont guère cessé depuis !

Si le mot « cas » évoque en France la casuistique, il se réfère aux États-Unis à une situation juridique ou judiciaire découlant d'un procès, impliquant « l'exposé succinct des faits, des plaidoiries et des attendus de la cour, de la procédure et du jugement ». Les « selected cases » reprennent des situations particulièrement intéressantes ayant fait jurisprudence, car ayant établi, confirmé ou infirmé des principes de droit, et rassemblées, par disciplines, dans des « case books ».

Après une intense préparation, les cas sont discutés en amphithéâtre, sous la direction du professeur qui aide l'étudiant à « accoucher » (la maïeutique étant, selon le *Criton* de Socrate, « l'art d'accoucher les esprits ») d'une solution, après avoir examiné toutes les idées adverses, au travers d'une alternance questions-réponses quasi talmudique. Dans cette démarche, les « faits » sont en permanence collectés et (ré)interprétés, quitte à remettre en question les hypothèses initiales. Il y a donc bien alternance entre induction et déduction, comme le soulignait Dewey.

## 2. Le passage au cas d'affaires

Le « glissement » vers l'approche « gestionnaire » de la méthode des cas découle largement de l'instauration des lois anti-trust. Après la guerre de Sécession, le développement industriel repose sur les technologies nouvelles, fortement exigeantes en capitaux financiers dans la phase extensive, et suscitant un fort mouvement de concentration. Il en résulte l'avènement de la « big corporation », gouvernée par un trust d'actionnaires – des conduites concurrentielles déloyales se multiplient (abus de position dominantes, pratiques restrictives et prédatrices, etc.).

Cette atmosphère de « capitalisme sauvage », où prolifèrent les « barons pillards » et autres « affairistes », sera vivement dénoncée par les tenants de l'école institutionnaliste, dont l'épicentre se situe à Boston-Cambridge (Low, 1970, chapitre 12). Cette école s'oppose traditionnellement au dogmatisme néoclassique propre à l'école de Chicago, et préconise une démarche pragmatiste. Elle va susciter un fort mouvement d'opinion publique, conduisant les présidents des États-Unis à promulguer deux lois anti-trusts à partir des années 1890 – les Sherman et Clayton Acts. Des procès (« cases ») dès lors qu'ils présentent une situation « insatisfaisante » au regard de l'intérêt public, voire du Bien Commun, sont intentés contre les trusts (plus exactement contre les « corporations », qui ont acquis depuis 1892, sous l'emprise des *lobbies*, la personnalité juridique, en ajoutant un amendement à la Constitution des États-Unis). Au travers des débats, des principes se dégagent, évoluant en fonction des circonstances. Un examen singulier de chaque situation doit permettre de dire si la firme a suivi des « pratiques loyales » (*fair practices*), la jurisprudence débouchant ainsi, de façon pragmatique, sur des « règles raisonnables » (*rules of reason*) et des principes de conduite (*guidelines*). Après la Seconde Guerre mondiale, les manuels d'économie industrielle systématiseront ces principes autour des trois piliers S-C-P (structure, conduite et performance) autour desquels s'ordonneront les recherches académiques – bien représentées dans le *Strategic Management Journal*, par exemple – alors que les modèles et préceptes « actionnables » relèvent de la *Harvard Business Review*.

Il était donc inévitable que la Graduate School of Business Administration, fondée en 1908, adoptât, en 1918-1919, la méthode des cas, avec la collaboration active des entreprises concernées. Pour les futurs « avocats d'affaires », comme pour les « chairmen » et autres « chief executives », formés à Harvard, il s'agissait d'être en mesure de formuler clairement la logique d'action de la firme géante, de justifier, auprès du juge, puis auprès du trust d'actionnaires, ce qui allait devenir, après 1950, la « stratégie » poursuivie.

Comme le rappelle à maintes reprises Pierre Jolly, le pragmatisme propre à la démarche juridique nord-américaine, fondée sur la « common law », a profondément marqué l'enseignement du cas. Dans cet esprit, le processus de traitement du cas est par nature maïeutique. Il repose sur un dialogue entre la personne qui enquête (cf. l'« inquiry » de Dewey) et celle qui écoute, et « questionne », quitte à revenir sur les principes initiaux, voire sur la question de départ (« votre problème, finalement, était-il la mévente de ce produit nouveau? Ne faut-il pas d'abord creuser plus avant, suggérer d'autres hypothèses, plutôt que des solutions?, etc. »).

### III. LE « CAS MANAGÉRIAL » : UN OXYMORE ?

Après la Première Guerre mondiale, les « big corporations » se réorganisent, et les nouvelles structures propulsent la figure du manager. Inspirée par Fayol, la fonction d'administration se généralise. Dès lors, dans les années 1950, se manifeste un besoin de formation de cadres adaptés à ces bureaucraties ; l'apprentissage par la méthode des cas y jouera un rôle majeur.

Il est cependant clair que l'esprit initial, qui permettait de limiter les défauts potentiels de la méthode – à savoir l'empirisme et l'absence de formalisation logique – a largement disparu. On rappellera les raisons majeures, maintes fois ressassées, qui, au regard de notre propre expérience devant des publics et des lieux variés, invalident un usage immodéré et inconsidéré de la méthode.

#### 1. Une vision partielle

Les pragmatistes – Dewey notamment – insistent sur l'importance de la « situation » qui préside à l'« insatisfaction », facteur de déclenchement du « search process », pour reprendre l'expression popularisée par March et Simon, ou, simplement, de l'« inquiry ». Or, les cas de management se ramènent le plus souvent à l'examen d'un problème, à l'exclusion des autres « faits » qui pourraient nourrir la réflexion. Il est symptomatique, par exemple, que Pierre Jolly, prosélyte de la méthode, présente six cas (p. 128), en spécifiant la « nature des problèmes » (distribution, politique de vente, transformation d'une affaire, réorganisation, problème commercial, prévision budgétaire). En conséquence, le « système » sous-tendant l'évaluation est inévitablement appauvri, alors que les pragmatistes prônent son élargissement, autant qu'il est possible. Au reste, les cas centrés sur une discipline de gestion s'apparentent à des exercices d'application de techniques.

#### 2. Une démarche à sens unique

La maïeutique socratique suppose que le dialogue et le raisonnement opèrent dans les deux sens, tant entre le maître et l'élève, qu'entre les « hypothèses » et les « problèmes ». Le « milieu » propre à la situation est en effet susceptible d'ouvrir la voie à

des interrogations alternatives. Il en découle que, si les hypothèses peuvent être remises en cause, les « faits » doivent être réexaminés, et, en remontant davantage en amont, que les « concepts », voire les « théories », doivent à leur tour être reconsidérés.

Or, la démarche managériale des cas – et ce, malgré les mises en garde de ses instigateurs, notamment Kenneth Andrews (Andrews, 1970) – est fortement analytique, de type « si... alors ». La prégnance d'une épistémologie techno-scientiste, chargée de rationalité substantive, propre à la *doxa* managériale, est une première explication. De surcroît, ou en conséquence, un cas managérial classique est constitué d'une masse de faits, d'informations, de données quantifiées, plus ou moins hétéroclites, mais, inévitablement, limités et orientés en vue de la « résolution » du cas. On peut ainsi avoir des cas comprenant des centaines de pages, et, désormais, le recours à l'informatique augmente dans des proportions quasi illimitées le quantum d'informations potentiellement disponibles. Loin de réduire l'artifice, les méthodes de simulation (jeux d'entreprise), où l'on rajoute des informations au fur et à mesure, viennent renforcer le poids du positivisme logique – puisque ces informations n'ont pas été filtrées, choisies par le « joueur » (celui-ci est donc supposé être subjugué par les événements extérieurs).

Or, les tenants du pragmatisme soulignent à satiété que « les faits ne sont pas ce qu'ils sont mais ce que le décideur pense ce qu'ils sont ». Ce qu'exprime l'aphorisme de Gustave Le Bon (1918, p. 23) : « La raison sert beaucoup plus à justifier la conduite qu'à la diriger ».

### 3. Une analyse statique

Dans cet esprit, la présentation unilatérale par l'élève devant le maître induit, surtout dans le climat propre à l'« habitus académique » français, le sentiment que l'objectif est la recherche de la « bonne » solution. Or, les pragmatistes soulignent à l'envi que le caractère déclaré « satisfaisant » de l'action envisagée ne l'est que provisoirement. En permanence, ils insistent sur l'empreinte du temps – rejoignant peu ou prou les interrogations d'un Bergson – ainsi que sur ce que l'on appellerait de nos jours l'« enchâssement » (incrustation, encastrement, intégration, etc.) dans un espace-champ aux frontières variant en fonction des hypothèses, elles-mêmes susceptibles d'être perpétuellement, incessamment, remises en « questions ». Les exposés auxquels sont astreints, à tout niveau et dans toutes les sphères, les « commentateurs de cas » se situent donc aux antipodes de la conception maïeutique du cas, telle que préconisée par ses « redécouvreurs » (après les socratiques).

De surcroît, le dialogue socratique ne saurait se limiter à une sorte de duel. Il sollicite l'ensemble des membres assemblés, qu'il s'agisse d'une classe ou d'un comité de direction. Il s'agit de faire surgir autant que faire se peut des pistes, des « hypothèses », quitte, comme on l'a dit précédemment, à remettre en cause non seulement les faits collectés, pour en chercher d'autres, mais aussi la problématique initiale, voire les bases théoriques de référence.

### 4. L'emprise de l'organisation

Mais le danger majeur réside dans le fait que le cas managérial concerne moins des individus que des organisations hiérarchi-



sées, soumises à une rationalité procédurale. En conséquence, les « principes de gestion », sorte d'équivalent de la jurisprudence de la « common law », se muent en « modèles de management ».

Comme l'a bien montré Gustave Le Bon (Le Bon, 1918, p. 18), dans la seconde modernité « les grandes personnalités tendent de plus en plus à disparaître. L'être collectif remplace progressivement l'être individuel ». Il en découle une sorte de postulat implicite de la technoscience : il existe potentiellement, en fonction des connaissances actionnables, des « best practices », celles que suivent les entreprises les plus performantes. Il convient donc de les systématiser, à partir de l'étude de cas s'apparentant à des « success stories », afin d'en faire des « modèles » à suivre.

Le risque évident est alors que le modèle en question repose sur une théorie dont le pouvoir prédictif est faible, voire incantatoire. La faiblesse peut s'interpréter alternativement, en termes, soit de prédiction logico-déductive, soit de prévision empirico-inductive. Par exemple, le « principe de synergie » d'Ansoff repose sur de faibles bases déductives (on peut tout aussi bien démontrer des effets de dissynergie) qu'inductives (on a plutôt observé que les fusions avaient entraîné des chutes de performance).

Dans ces conditions, on est en droit de penser que les « modèles » ou « théories » sur lesquels sont censés s'appuyer les « résolveurs de cas managériaux » s'apparentent davantage à la rhétorique des sophistes qu'à la maïeutique socratique. Les « principes » sont ramenés à une sémantique censée recouvrir des « faits avérés » et des relations « démontrées scientifiquement ». Ce langage, ce *pathos*, est traduit en *tecné* sous

forme de modèles de management, enseignés, sinon appliqués, du moins invoqués pour justifier toute décision jugée « stratégique », surtout lorsqu'elle implique des conséquences « insatisfaisantes » en termes de Bien Commun. Cette rhétorique possède donc une grande performativité, à défaut d'une grande rigueur scientifique, et, *a fortiori*, d'une grande utilité pratique, au sens des pragmatistes s'entend.

Cependant, les « Harvardiens » continuent à se prévaloir du pragmatisme, alors que la *doxa* managériale opère une coupure entre la « théorie », symbolisée par des modèles à devoir appliquer, simples au point d'être simplistes, et la « pratique » – entendons, les logiques d'action effectives, en retenant celles qui sont supposées les plus efficaces – Cependant le retour sur la théorie reste lacunaire, comme l'a dénoncé à maintes reprises Henry Mintzberg, notamment dans sa critique des MBA. En témoigne le titre significatif de l'ouvrage d'Andrews, fondateur de LCAG-SWOT : « *The Concept of Corporate Strategy* ».

Au reste, Mintzberg aurait pu aller encore plus loin dans sa critique. Nous avons ainsi avancé que, en ce qui concerne tout particulièrement les entreprises à gouvernance individualisée, les « 5 P » (plan, perspective, paradigme, péripéties, positionnement) ne sont pas alternatifs, mais représentatifs des facettes systémiques, interactives, de chaque « situation » individualisée, et singularisée.

Le passage à ce que nous appellerons, à la suite de Toffler, la « troisième vague » de la modernité contribue, sinon à remettre en cause la *doxa* managériale, encore fortement prégnante dans les industries de la deuxième génération industrielle (macrofilères électromécaniques et agrochimiques

pour l'essentiel), du moins à proposer un modèle alternatif pour les activités de l'âge de l'hypermodernité. Celles-ci promeuvent largement la démarche entrepreneuriale : là où va régner un « individualisme de réseau », le retour aux fondements socratiques doit permettre de renouer l'éternel dialogue entre la « théorie » et la « praxis ».

#### IV. LE CAS ENTREPRENEURIAL : UN NOUVEAU PRAGMATISME ?

La décision de Sciences Po, évoquée en introduction, de développer l'enseignement de l'entrepreneuriat n'est certes pas anecdotique. Elle confirme la montée en légitimité de l'acte d'entreprendre, de « se mettre à son compte ». Mais cette « vague entrepreneuriale » repose également sur le volet de la compétitivité, dans la mesure où, dans la « Nouvelle Économie » qui se met en place depuis plus de vingt ans, la petite taille n'est plus considérée *a priori* comme un handicap, mais au contraire, sous certaines conditions, comme une source d'opportunités rentables. (RFG, n° 144, 2003).

##### 1. Pragmatisme et esprit d'entreprise

L'entrepreneur de petite entreprise est d'autant plus « entreprenant » qu'il satisfait à la « situation » (pour reprendre l'expression de Dewey) suivante : un investissement (financier et comportemental) fort, impliquant une prise de risque personnalisée élevée ; une innovativité importante du projet, venant accroître l'incertitude quant aux résultats (les « gages incertains » de Cantillon), en modifiant les conditions de la concurrence ; une attente forte quant à la « récompense » (financière, personnelle) découlant de l'acte entrepreneurial.

Il est clair que, dans chaque situation observée, il faudra distinguer entre celles qui se révèlent « peu entrepreneuriales » et celles où le trio « investissement (engagement), innovation (changement), retour (rentabilisation, réalisation) est à un niveau d'exigence élevé. C'est alors que la dialectique entre les « principes » (inductifs ou déductifs) et les « pratiques » (plus ou moins « rationnelles ») doit être mise en œuvre.

Le postulat « holiste » (au sens de Karl Popper) impliquait que la Raison pratique était guidée par des principes généraux, applicables dans des organisations (institutions, groupes sociaux, etc.), selon une rationalité procédurale. En retournant l'aphorisme, cité supra, de Gustave Le Bon, on dira que désormais, dans l'âge hypermoderne « l'être individuel remplace progressivement l'être collectif ». Les sociologues soulignent à l'envi que l'individu hypermoderne se caractérise en effet par un souci de forte personnalisation, (d'« individuation ») qui décourage les typologies. Ainsi l'éventail de l'« hyperconsommateur » va de l'« ultra » (addicté aux marques), en passant par le « néo » (cherchant les nouveautés), jusqu'à l'« alter » (« consommer autrement »), voire l'« anti ». Le lien commun est sans conteste la recherche d'une forte singularisation, au point que l'on parle d'une « économie de la singularité » (Karpik, 2007).

Mais l'hypermodernité atteint à l'évidence le monde du travail et de la production. Les recherches, tant déductives qu'inductives, confortent en effet l'hypothèse selon laquelle les activités de services entrent d'autant plus rapidement dans la zone des rendements décroissants qu'elles sont de type interactif, et difficilement « procédurables ». Tel est largement le cas de la plu-

part des activités de services à la personne (soins et santé, CHR, etc.), de conseils aux organisations ou aux particuliers, de loisirs et divertissements, de production de connaissances (recherche, haute technologie, etc.)

De surcroît, la tertiarisation se conjugue avec cette propension hypermoderne au développement personnel d'un « individualisme nomade », à la fois hédoniste et engagé, se mouvant dans un monde résilient (ou réticulaire) en plein développement. Dans cet esprit « se mettre à son compte » (y compris après des années de salariat) est appelé à devenir une norme sociétale, au même titre que les autres comportements sociaux.

Cependant, le « problème », au sens des pragmatistes, à nos yeux essentiel est le suivant : la masse des entrepreneurs actuels ou potentiels, lors de la création, ou durant la période d'exploitation (voire de cessation ou de changement) se trouve désarmée, dans la mesure où les solutions préconisées sont largement fondées sur des principes managériaux inculqués par des personnes ayant suivi l'apprentissage sous forme de cas de management.

Supposons que Mr Untel souhaite monter ou reprendre une boulangerie. Le réflexe du conseiller (ATM, « banquier », expert-comptable, voire retraité bénévole, ancien cadre salarié) est d'envisager une étude de marché, de présenter un projet formalisé sous forme de plan d'affaires (*business plan*), etc. Cette démarche procédurale, loin de constituer une aide, un levier incitatif, constitue en fait un carcan modérateur, aux antipodes de l'esprit d'entreprise, destiné :

1) à réduire le risque non gérable, en tempérant l'engagement personnel ou financier,

2) à limiter l'incertitude, en évitant les projets trop novateurs, trop audacieux, ou en les rapprochant de la « situation » (Dewey) existante,

3) à sous-évaluer les retours sur investissement, en les comparant, là encore, aux résultats obtenus par « la concurrence ».

Or, l'expérience montre que le processus cognitif emprunté par Mr Untel sera fort différent, et tout-à-fait conforme à ce que décrivent les pragmatistes. L'« entreprenant », qui décide d'« être à son compte », de monter ou de développer sa propre affaire, part d'un « problème » qu'il entend résoudre. Il va alors chercher et filtrer des informations, interpréter des « faits » (Dewey) en menant sa propre enquête (*inquiry*), en ciblant des objectifs précis (emplacements, nature de la clientèle), en évitant justement des données « holistes », agrégées et anonymes (le marché de la boulangerie dans telle agglomération). Il interrogera les commerçants, il se postera devant telle boulangerie en observant les clients, etc. Ce faisant, il sera sans doute conduit à remettre en cause ses « hypothèses » initiales – par exemple, sur la nature des activités à mettre en place, sur l'emplacement idéal, etc. Il cherchera de nouveaux faits, ou les interprétera de façon différente. Ou, tout simplement, il renoncera, provisoirement.

L'observation de cet « observateur » par une autre observateur – le chercheur-consultant en entrepreneuriat – débouche sur une généralisation empirique. Mais – et cette remarque contribue à réduire singulièrement le nombre de travaux réellement abductifs, au sens de Peirce – ce retour vers les « principes » est perpétuellement remis en cause par l'évolution des pratiques : Mr Untel pourra ainsi, lors d'une seconde

opération « à problème », pratiquer autrement, son successeur également. De même, l'évolution des techniques de fabrication (pâte préparée et démarrage programmé de la cuisson), des modes de consommation (nouveaux pains) et de communication (site internet) modifie en permanence les « faits » et leur cognition, contribuant à une « évolution créatrice ». Ainsi – fâcheuse, mais logique conséquence – Peirce écrit quelque 8000 pages en se refusant d'« arrêter » sa pensée en un discours stabilisé, figé dans la rhétorique d'un seul ouvrage.

## 2. Fondements d'une méthodologie pragmatiste appropriée

Il est temps maintenant de proposer les orientations majeures d'une méthodologie pragmatiste du cas spécifiquement appliquée à la petite entreprise, dans une optique entrepreneuriale. Nous entendons, par cette dernière précision, prendre le contre-pied de l'évaluation managériale des pratiques de gestion, en promouvant la prise de risque et l'engagement, l'innovation et la singularisation, l'attente de « retours » autres, ou plus larges, que financiers.

### *Une démarche individualisée*

Cette expression emporte plusieurs acceptions.

– D'abord, cela signifie que chaque cas a sa propre individualité, et que, loin de tenter de le ramener à des situations « typiques », il convient au contraire d'approfondir le processus d'individuation.

– Cela signifie ensuite que la personnalité de l'entrepreneur doit être mise au premier plan. L'évaluation ne porte pas – contrairement au postulat positiviste de la *doxa* managériale – sur des faits déclarés « objec-

tifs », mais sur des représentations par des individus, quand bien même l'« observateur - évaluateur » y verrait des biais cognitifs. Bien au contraire, les méthodes héritées des sciences psycho-cognitives sont les bienvenues.

– Au travers des « récits » et « discours » se déroule l'histoire, courte et longue (parfois sur plusieurs générations) de l'entrepreneur, de son entourage, de son entreprise et du métier. Là encore, les méthodes interprétativistes permettent de procéder à des « tris », pour recentrer les informations, voire les discours, sur « le » problème (quitte à le reformuler).

### *Une démarche en « situation »*

On a vu l'importance que les pragmatistes accordent à l'idée de « situation ». L'examen du cas entrepreneurial ne peut reposer sur des « données factuelles », plus ou moins organisées, rassemblées dans un dossier plus ou moins épais, censées s'imposer à l'évaluateur. On sait que, dans les sociétés de conseil en management stratégique, ces données sont collectées par les juniors, puis traitées par les seniors au siège, à partir de modèles propres à chaque société (et supposés confidentiels).

Dans le cas des petites entreprises, cette méthode est particulièrement inadéquate (pour autant qu'elle le soit pour de plus grandes...). La raison majeure tient au fait que les mobiles et les aspirations des entrepreneurs reposent sur ce que nous appelons une « rationalité élargie ». L'entrepreneur est immergé dans un contexte unique, qui lui est propre, dans lequel interfèrent des considérations qui ne sont pas uniquement, seulement ou toujours liées à la recherche de la rentabilité financière. L'observateur coutumier du milieu des TPE a bien souvent

l'occasion d'entendre à ce sujet des « exposés des motifs » qui ne relèvent certes pas de la seule rationalité économique, mais se révèlent être en définitive plus « vrais » que les arguments fournis dans le *business plan* pour le banquier... Mais, sous cette « irrationalité économique » apparente, se cache des « raisons d'entreprendre » plus profondes, et qui sont bien souvent à la source de l'« insatisfaction » ou du « problème » qui font « cas ».

### *Une démarche interlocutrice*

Les deux « parties prenantes » établissent un dialogue, de telle sorte que, indissolublement, ils participent au processus de production de l'« enquête ». Plutôt que d'une sorte d'aller et retour de questions et de réponses, de navette, et *a fortiori* de duel (comme dans les procès anglosaxons), le dialogue socratique, comme l'entendent les pragmatistes, tend vers la recherche de pistes nouvelles. Celles-ci concernent la détection de problèmes alternatifs, de représentations alternatives des mêmes faits, de recherche de faits alternatifs, et, enfin, de solutions alternatives.

L'interactivité implique en particulier que les interlocuteurs soient « autorisés » à poser des questions, et à « remettre en question(s) » des positions ou des postures. Par exemple, si « je pose » la question : « quel est votre domaine de compétence ? », mon interlocuteur me demandera ce que j'entends par là, hérité de la rhétorique managériale, m'obligeant à devoir reconsidérer la formulation, qu'il juge « insatisfaisante », au sens pragmatiste. Mais, plus avant, il peut s'interroger sur l'utilité de telle posture d'enquête, en réorientant le sens des recherches, voire, plus globalement, la problématique du « cas ».

Cependant, comme le soulignent les pragmatistes, il est du plus haut intérêt d'introduire le plus grand nombre possible de personnes « intéressées » dans le processus maïeutique, afin de faire surgir autant que faire se peut des alternatives « surprenantes ».

### *Une démarche abductive*

L'interaction englobe également la question, centrale dans ce dossier, de la relation entre ce qui émerge des « pratiques » (en y incluant les pratiques tant culturelles, au sens de Bourdieu, que cognitives) et ce qui émane des « théories », ou, dans le langage pragmatiste, des « principes ».

On a parfois tendance à qualifier un peu rapidement d'« abductive » toute pratique de recherche consistant à réexaminer les hypothèses au vu des résultats empiriques. Comme le montre ses tenants, et comme mentionné *supra*, la méthode, telle qu'initiée par Peirce, implique en réalité un double degré d'exigence.

La première exigence est celle d'une cohérence logique, d'une adéquation de sens signifiant-signifié. Par exemple, j'interprète, moi observateur - évaluateur de la situation du « cas », les déclarations de mon interlocuteur, individuel ou collectif (sous forme de dialogue interactif) de telle sorte que je ressens une « insatisfaction », un « trouble » (Dewey), par rapport à ce que « dit » la théorie sur les mobiles de l'entrepreneur. J'en tire une piste nouvelle, que je « représente » sous une formulation plus générale (« principe » découlant d'une généralisation empirique), qui semble convenir à « mon » interlocuteur pour « ce » cas.

Mais, par la suite, je peux rencontrer un cas présentant une situation analogue. Je peux

alors tirer parti du « principe » que j'ai édicté pour tenter de l'appliquer à ce nouvel interlocuteur – lequel peut alors se déclarer satisfait (cela représente bien son problème) ou au contraire nuancer, voire formuler une contre-proposition. De surcroît, le retour sur le premier interlocuteur peut s'effectuer dans une « situation » qui a changé, impliquant que le problème à détecter a changé, ou simplement évolué. Je ne suis alors pas sûr que mes « principes » soient les mieux adaptés pour obtenir une bonne adéquation « signifiant-signifié ».

Le second degré d'exigence relève de l'« utilité », au sens de James, des principes, dès lors qu'ils doivent s'appliquer à des pratiques de résolution de problèmes et de mise en actes. Le problème est d'autant plus délicat – et pertinent – que l'on s'adresse à des individus n'ayant pas la maîtrise culturelle des concepts, ou, pour le dire plus crûment, qui se méfient du sabir « pseudo-scientifique », si fréquent dans la vulgate managériale. De surcroît, la rhétorique managériale, à vocation holiste, se révèle inadaptée à l'examen des situations particulières : n'a-t-on pas coutume de dire, par exemple, que l'artisan a une « clientèle », voire « des clients » (et même « quelques clients ») plutôt qu'un « marché » ?

La performativité des concepts – y compris les plus abstraits – découle bien souvent d'une traduction en termes usuels, quitte, en ayant recours à la maïeutique, à faire émerger un sens approprié à la situation individualisée. Ainsi, si je parle de « métier » à un entrepreneur (ce qui implique que je « sens » intuitivement que ce terme sera utile pour l'« enquête ») nous devons dialoguer jusqu'à ce que nous lui donnions un « sens commun », et, qu'en-

suite, nous soyons en mesure d'en tirer un parti « utile ». (« quel est finalement mon « métier », ce qui peut vouloir dire « en quoi suis-je plus compétent que mes confrères, collègues, concurrents, etc. » – là aussi, le mot « juste » étant le mot « utile »).

### **CONCLUSION : L'ENTREPRENEURIAT AUTREMENT ?**

La recherche et l'enseignement en entrepreneuriat se trouvent dans une situation paradoxale : la demande sociale n'a jamais été aussi forte, alors que les enseignants-chercheurs « vraiment spécialisés » en entrepreneuriat, dans tous les types d'établissement, restent en nombre encore insuffisant. En conséquence, maints enseignements de cette jeune discipline sont assurés par des personnes nourries au lait de la *doxa* managériale, qu'ils appliquent trop souvent sans nuances à des PE et TPE entrepreneuriales.

Il est désormais, face à l'explosion des entreprises individuelles (dont nombre sont appelées à remplacer les salariés en interne), vital de changer l'arsenal et les méthodes de gestion, dans ce monde de la nouvelle modernité. On formulera, pour conclure, quelques propositions de bon sens :

- refuser de traiter des cas devant un auditoire pléthorique ;
- abandonner le traitement du cas à sens unique, et le remplacer autant que faire se peut par un débat socratique, impliquant si possible le collectif présent ;
- ne pas faire du traitement du cas un outil d'évaluation des « présentateurs », mais un levier d'apprentissage à la maïeutique ;

– se départir d'une attitude positiviste à l'égard des faits et surtout des « modèles » et autres « théories », en adoptant une attitude novatrice et critique.

Il est clair que la pédagogie la mieux adaptée est celle où l'entrepreneur est en mesure d'exposer son problème, et accepte d'entrer dans le processus maïeutique. On peut penser qu'avec le développement de la Société entrepreneuriale, les anciens élèves seront, à un degré croissant, susceptibles d'être impliqués dans cette nouvelle pédagogie – quitte à recourir à des systèmes d'interrogation à distance, en vidéo conférence, de telle sorte que les informations et les

« faits » seraient réinterprétables et disponibles quasiment en temps réel.

En ce qui concerne la recherche en entrepreneuriat, la redécouverte du pragmatisme renforce l'urgence d'un programme fondé sur la « grounded theory ». À notre sens, l'épistémè de l'entrepreneuriat devrait tendre vers sa propre autonomie, en prenant ses distances, tant avec les méthodes traditionnelles de la gestion dite « scientifique », héritées du XX<sup>e</sup> siècle, qu'avec les travaux de l'économie pure, héritée du XIX<sup>e</sup> siècle. Une conception originale et renouvelée de la méthode des cas en serait une parfaite illustration.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Andrews K., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill, Dow Jones-Irwin, 1971.
- Blau T., *William James – Sa Théorie de la Connaissance et la Vérité*, Paris, Jouve & Cie, 1933.
- Dewey J., *Logic : the Theory of Inquiry*, Holt and Cy, 1938. Traduit en français : *Logique, la Théorie de l'Enquête*, Paris, PUF, 1993.
- Dewey J., *Comment nous Pensons*, Paris, Seuil, 2004 (édition anglaise 1933)
- James W., *Le Pragmatisme*, préface de H. Bergson, Paris, Ernest Flammarion, 1911.
- Jolly P., *L'Education du Chef d'Entreprise*, Paris, Léon Eyrolles, 1931.
- Julien P.-A., Marchesnay M., *Économie et Stratégie industrielles* Paris, Economica, 1996.
- Le Bon G., *Hier et Demain*, Paris, Ernest Flammarion, 1918.
- Low R. E., *Modern Economic Organization*, Homewood, Ill., Irwin, 1970.
- Marchesnay M. et Messseghem K., *Cas de Stratégie de PME*, Colombelles, EMS, 2001.
- Varii A., dossier : « La Petite Entreprise », *Revue française de Gestion*, vol. 29, n° 144, mai-juin 2003.
- Varii A., « Pragmatisme et Recherche sur les Organisations », numéro spécial *Libellio AEGIS*, vol. 3, n° 4, 2007.

