

Entretien avec **Éric Godelier**

réalisé par **Jean-Luc Metzger (RT 30)**



Éric Godelier est président du département « Humanités et Sciences sociales » à l'École Polytechnique. Il est professeur de management et responsable des enseignements sur l'entreprise et les organisations. Il enseigne l'histoire de la gestion et l'anthropologie dans le management multiculturel. Ses travaux ont notamment porté sur l'histoire de l'entreprise sidérurgique Usinor, plus généralement sur la construction sociohistorique des dispositifs de GRH, les représentations qui les sous-tendent, les dimensions culturelles caractéristiques des univers professionnels. La sociologie de la gestion ne peut qu'être intéressée par le regard informé qu'il porte, non seulement sur la genèse des dispositifs de Gestion et leur rôle dans les transformations des entreprises, mais également – et tout particulièrement – sur le champ académique des sciences de gestion en France, son fonctionnement, son rapport au savoir et à l'innovation conceptuelle. Il nous a accordé un entretien en décembre 2011, dont nous restituons les principaux moments.

Entre histoire et gestion. Un parcours riche et une position délicate

Jean-Luc Metzger (JLM) : Si vous voulez bien nous présenter votre trajectoire. Comment êtes-vous arrivé à pratiquer l'histoire de la gestion ? Est-ce que c'est d'abord une carrière d'historien qui s'est spécialisée sur l'entreprise ou une carrière de gestionnaire qui en est venue à s'intéresser à l'histoire ?

Éric Godelier : Pour de multiples raisons, j'ai baigné, dès mon enfance, dans les sciences sociales¹. Plus tard, en tant qu'élève de l'École Normale Supérieure en économie, j'ai suivi à l'université des cours qui étaient à cheval entre l'économie, la gestion ou les théories des organisations, de la décision, des systèmes de gestion. Ces cours donnaient une vision désincarnée des entreprises et des organisations. Ils ne prenaient pas réellement en compte le rôle des contextes historiques, des contextes culturels, des contextes sociaux dans lesquels s'inscrivent les techniques, les actions individuelles et collectives et plus généralement, le travail des personnes dans les organisations. De plus, je connaissais un peu la sociologie, l'histoire, l'anthropologie. Du coup, ce type d'enseignements ne me semblait pas toujours fondé scientifiquement ou rigoureux, alors qu'il revendiquait, dans le même temps, le statut de « science », voire de science « dure » à vocation prédictive. En caricaturant un peu, cela ressemblait parfois à un ensemble de « trucs » prêts-à-penser, de vagues grilles d'action pour des étudiants en formation « professionnalisante ».

À la décharge des collègues qui voulaient améliorer cela, il est vrai que beaucoup d'étudiants n'avaient que très peu, voire aucune culture en sciences sociales. Une majorité n'avait

¹ Éric Godelier fait ici référence à son père, Maurice Godelier, le célèbre anthropologue dont les premiers travaux ont porté sur la rationalité et l'irrationalité en économie et qui a publié en 1997, *L'énigme du don* (chez Flammarion).

visiblement aucune envie d'en avoir, ni même de développer un minimum de sens critique pour comprendre l'intérêt et les limites des idées, des concepts et des méthodes présentées dans les cours de gestion. Au fond, la plupart des étudiants voulaient un diplôme de maîtrise – à l'époque on ne parlait pas encore de master – qui leur permettrait de trouver du travail, si possible en maîtrisant des techniques. C'est cela qui, à leurs yeux, constituait un passeport pour l'emploi. La question que je me posais alors était de savoir s'ils allaient bien s'intégrer dans les entreprises et être efficaces dans leur activité. Je n'en étais pas certain, car je savais déjà que de nombreux problèmes posés par les sciences de gestion avaient déjà été abordés et partiellement résolus par les premières sciences sociales en France et à l'étranger.

On peut penser aux problèmes de la création de communauté, au poids des normes sociales, au rôle de la technique, aux identités individuelles et collectives, à la motivation, à la légitimité, aux phénomènes de hiérarchie et de pouvoir et à bien d'autres encore. Sans oublier les apports épistémologiques et méthodologiques des sciences sociales. Bref un peu d'histoire des sciences sociales, mais aussi de toutes les sciences, aurait fait le plus grand bien à tous. Celle de la sociologie, de l'anthropologie ou de la psychologie, celle de l'économie politique et non pas celle des seules sciences économiques positivistes ou normatives. Toutes ces disciplines avaient, pas à pas, construit des concepts et des conclusions en s'appuyant sur des débats, des études systématiques, des dispositifs de recherche critique et une accumulation de données empiriques impressionnantes. Enfin, elles avaient élaboré leurs propres cadres épistémologiques à partir de dialogues et de tensions avec leurs cousines ou celles qui les avaient précédées. Elles avaient importé, traduit, rejeté des méthodes, des questions entre elles.

J'avais le sentiment que l'étude, même limitée, de ces trajectoires et de ces impasses aurait pu constituer un éclairage pour une discipline en construction comme la gestion. Même en n'étudiant que les grands textes des premiers penseurs de l'entreprise ou des organisations, les étudiants auraient pu comprendre plein de choses. On n'avait pas vraiment de mise en perspective de la gestion qui expliquerait les sources d'inspiration et des objets de débats avec l'économie, la sociologie ou l'histoire par exemple, sans oublier la question de la place des mathématiques ou de la formalisation dans la gestion.

Longtemps après, j'ai rencontré P. Tabatoni², un des fondateurs de Dauphine et de l'agrégation de gestion, qui m'a avoué avoir été déçu par l'évolution de l'enseignement et de la discipline. Il avait en tête, à la fin des années 1960, de lancer cette discipline en France, inspirée par les travaux de H. Simon ou de J. March après un séjour aux États-Unis. Il s'agissait pour lui de fonder une science administrative et des organisations qui soit rigoureuse et ambitieuse, à la fois pour de futurs managers et des chercheurs. Son objectif n'était pas de viser une « professionnalisation » et une « secondarisation » du domaine. En même temps, il reconnaissait qu'il existait, depuis les années 1960, une demande croissante en compétences et salariés formés au management. À côté de ces cours un peu décevants, il existe aujourd'hui comme hier, des travaux rigoureux et des diplômes de premier plan.

JLM : Il s'agissait pourtant des cours à l'ENS.

² Voir E. Godelier et G. Garel, (2004), *Enseigner le management. Méthodes, institutions, mondialisation*, Paris, Hermes, Préface de James March.

Éric Godelier : Non, ce n'était pas l'ENS, mais à l'Université à Paris. Comme tous les Normaliens, nous devions passer l'agrégation, ce qui supposait d'obtenir une maîtrise en économie et gestion. Dans l'ensemble, les enseignements en économie étaient plus structurés. Plus généralement, ce qui m'intéressait, c'était de comprendre les organisations des entreprises comme étant une institution centrale du système capitaliste. L'entreprise est quand même un lieu structurant des pratiques sociales, des modes de pensée, des pratiques politiques aussi. À partir du moment où on a 80 % de salariés dans une société, forcément, ils travaillent quasiment tous dans les entreprises. Donc, l'objet m'intéressait. Cependant, les grilles qu'on apprenait manquaient de fond, de mise en perspective, même quand on étudiait de grands auteurs. S'il y avait à l'époque un cours *d'histoire de la pensée économique*, il n'y avait pas un cours *d'histoire de la pensée de la gestion*.

Lorsque j'ai été reçu à l'agrégation, j'étais content, mais aussi un peu étonné, car certains reçus mobilisaient parfois des idées un peu convenues et rabâchées.

JLM : Vous étiez donc insatisfait du niveau d'exigence intellectuelle des enseignements en gestion. Cela ne vous a pas pour autant découragé ?

Éric Godelier : Certes, mais en même temps, l'objet « entreprises » ou « organisation », les pratiques ou les discours gestionnaires continuaient de m'intéresser. J'y voyais un vaste champ de recherches potentielles. Après l'agrégation, je suis parti à l'étranger et j'ai lu beaucoup de sciences sociales, car l'acquisition de savoirs experts ne passe ni par les gènes, ni par l'imposition des mains. En rentrant, je me suis dit que, pour bien comprendre les entreprises et les organisations, cela ne pouvait pas se faire de façon artisanale. Je me suis inscrit à la rue d'Ulm, où il y avait un très bon DEA de sciences sociales. Il avait l'avantage d'être pluridisciplinaire, très inspiré de l'esprit de l'école des *Annales* et logiquement relié à l'EHESS. À l'époque, son responsable était Gérard Noiriel³. C'est quelqu'un à la fois ouvert intellectuellement et très exigeant. N'ayant pas sollicité de bourse d'assistant-normalien, je suivais cette formation théorique tout en étant enseignant dans le secondaire.

Ce qui m'a ramené à la gestion, ce sont deux personnes remarquables. D'abord *Michel Berry*, qui a été le premier directeur de recherche au CNRS en gestion. Au début des années 80, il avait développé un séminaire dans le cadre d'un grand laboratoire de recherche qui s'appelait le Centre de recherche en gestion (CRG) à l'école Polytechnique. Ce séminaire s'appelait *ethnographie des organisations*. Il regroupait des sociologues, des historiens, des gestionnaires et des chercheurs comme *Claude Riveline*⁴ qui était professeur à l'école des Mines. Une communauté de gens qui étaient à la frontière entre sciences sociales et gestion. Ils défendaient l'idée qu'il fallait accumuler des données et des études de terrains pour comprendre le fonctionnement intime des entreprises et des organisations. Bref, que la réalité des pratiques gestionnaires est souvent très éloignée des discours officiels et d'une certaine *dogma* académique. Ce faisant ils posaient évidemment la question des concepts à enseigner et des modalités pédagogiques à mobiliser. J'y reviendrai.

³ Historien, il s'est intéressé à l'histoire des ouvriers (sa thèse a porté sur *Les Ouvriers sidérurgistes et les mineurs de fer du bassin de Longwy-Villerupt (1919-1939)* et il a publié, notamment, *Les Ouvriers dans la société française (XIXe – XXe siècle)*, en 1986), et à celle de l'immigration en France (*Population, immigration et identité nationale en France (XIXe – XXe siècle)*).

⁴ Voir l'entretien que *Claude Riveline* a accordé au Quatre Pages du RT 30, dans le numéro 6. http://rt30.free.fr/4_pages_RT_30/documents/n_6/RT30_Synthese_entretien_C_Riveline.pdf

Le second chercheur qui m'a ramené paradoxalement vers la gestion, c'est un historien. Patrick Fridenson⁵. Depuis les années 1970, il est un des chefs de file de l'école chandlérienne qui travaille sur l'histoire de l'entreprise, à l'EHESS. C'est sur les conseils de Michel Berry⁶ que je l'ai rencontré. Après le DEA, je me suis inscrit en thèse, avec P. Fridenson, en étant codirigé par M. Berry. Mon projet de thèse était donc encadré par de la gestion un peu hétérodoxe et par de l'histoire elle-même hétérodoxe. En effet, dans les années 1980, l'histoire de l'entreprise était encore un objet et une discipline en débat au sein de l'historiographie française et mondiale.

J'avais un projet précis : je voulais faire une monographie d'une entreprise centenaire, plutôt située dans un bassin mono-industriel et d'une taille raisonnable, afin de pouvoir faire une étude ethnographique quasi systématique de l'organisation, de son personnel et de son environnement économique, politique, culturel et social. Une demande aussi précise a un peu étonné M. Berry. Après quelques semaines, il me rappelle et me dit : « Écoutez, je viens d'être contacté par la direction générale du groupe Usinor qui a un problème de gestion des ressources humaines ». Pour résumer, Francis Mer, le PDG de l'époque, avait fait une déclaration disant : « Nous devons débaucher des gens de 40 ans pour embaucher des jeunes, parce qu'on a un déséquilibre de la pyramide des âges. Si rien n'est fait, dans très peu de temps, l'entreprise sera confrontée à de gros problèmes, car il faudra compenser de très nombreux départs liés à la succession des plans de préretraite à 60 ans puis 50 ans ». Vous imaginez que cette déclaration a provoqué une vive émotion. Depuis 10 ans et le début de la crise de la sidérurgie, la direction du groupe n'arrêtait pas de dire aux salariés de 40-45 ans que, la crise terminée, tout allait bien se passer pour eux et qu'ils allaient rester dans l'entreprise. Du jour au lendemain, on leur dit : « Vous avez durement travaillé pendant 10 ans et puis on vous met dehors ». Voilà du moins comment cela a été interprété par le personnel d'Usinor-Sacilor.

Usinor et la pyramide des âges ou comment la démarche historique permet de déconstruire les dispositifs de gestion

JLM : C'était un licenciement, pas une préretraite.

Éric Godelier : Non, il y a eu très peu de licenciements secs au cours de la crise des années 1970-80 dans la sidérurgie. Mais en 1986, l'État et l'Europe ne voulaient plus supporter le coût des plans de préretraites. De surcroît, l'entreprise commençait à refaire des bénéfices. Donc, M. Berry m'a convaincu en disant : « Vous pouvez faire votre thèse en prenant comme terrain ce sujet, sachant qu'il faut faire du longitudinal, de l'ethnographie ». Cette étude était demandée par une cellule de brainstorming, au sein de la DRH groupe, qui avait une approche quand même assez modernisée de la gestion traditionnelle. À l'intérieur de cette cellule, il y avait Daniel Atlan⁷. C'est un homme assez extraordinaire.

⁵ Historien, directeur d'études à l'EHESS, rédacteur en chef des revues *Entreprise et histoire*, et *Le mouvement social*, spécialiste de l'histoire de l'entreprise et du travail à l'ère industrielle, il pratique une histoire du temps présent.

⁶ Ingénieur général des Mines, Directeur de recherches en Gestion, fondateur de la revue *Gérer et comprendre*, a publié de nombreux articles, dont, en 1983, *Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.

⁷ Daniel Atlan est l'actuel DRH d'Arcelor Mittal.

En fait, Daniel Atlan, originaire de Nancy, était enseignant de mathématiques. Il avait travaillé dans la mouvance des travaux de Schwartz. Il était entré à l'ACUSES et avait fait de la formation qualifiante pour les ouvriers. Cela l'avait logiquement conduit à réfléchir à la question de requalification des bas niveaux de qualification, aux problèmes d'apprentissage et de compétences. De proche en proche, il a été amené à se pencher sur les problèmes pédagogiques. Comme c'est quelqu'un de très curieux et de très ouvert et qu'il avait travaillé pour Usinor, au bout d'un certain temps, l'entreprise lui a dit : « Au lieu de travailler pour votre association, vous allez faire la même chose et entrer chez nous ». Au sein de la DRH, il avait comme fonction de réfléchir à une vision stratégique RH. On s'est vite entendu. Il a bien compris ce que je voulais, il connaissait bien les sciences sociales et les travaux de Berry sur l'ethnographie.

JLM : Il vous a ouvert les archives.

Éric Godelier : Il les a ouvertes. Mais, c'était un peu compliqué, car il a fallu chercher un terrain. Nous avons commencé à regarder du côté du Creusot. Cela ne s'est pas fait, car le directeur de l'usine, qui m'avait bien reçu, a hésité puis refusé pour une raison logique. Il a eu peur d'une confusion entre ma recherche et une étude menée au même moment par un cabinet d'audit envoyé par la direction de la filiale. Il m'a dit : « Si vous passez avant ou après, ça va brouiller les pistes et donc, vous n'arriverez pas à sortir ce que vous voulez sortir ». Ensuite, comme je continuais à enseigner dans le secondaire, D. Atlan a cherché un site proche de Paris. C'est ainsi que je me suis retrouvé à exploiter les archives d'un des sites les plus proches de Paris, Montataire, à côté de Creil.

C'est un site assez méconnu, alors que pourtant j'ai rapidement réalisé qu'il s'agit d'une des usines les plus stratégiques de la sidérurgie française en particulier pour l'industrie automobile. C'est aussi un des sites essentiels du groupe, où avait été installé un laminoir continu américain juste après la Seconde Guerre mondiale. L'objectif était de devenir un des principaux fournisseurs des grandes usines automobiles notamment Renault à Boulogne-Billancourt.

J'avais commencé mon DEA en partant de la question « pourquoi un groupe affirme-t-il à un moment qu'il faut mettre des gens dehors à 40 ans ? ». Il me fallait donc repartir de l'histoire du problème, de son diagnostic et de son officialisation comme objet de gestion par la direction. J'ai commencé par faire l'histoire du site de Montataire. Puis, pour essayer de voir comment les catégories et les outils de gestion avaient été construits autour de cette question d'âge, je me suis rendu compte qu'il fallait mener un travail sur les représentations sociales de l'âge. J'ai construit une petite étude sociologique de l'âge et de ses représentations, par exemple, en lisant des démographes ou des gérontologues. Cela m'a amené à lire les recherches de P. Bourdelais ou de A.-M. Guillemard. J'ai été à l'institut de la Gérontologie du travail, parce que je voulais travailler sur le rapport entre représentations du travail physique, pénibilité et GRH. J'ai aussi beaucoup discuté avec S. Volkoff qui m'a fait bénéficier de sa grande connaissance de l'ergonomie.

Dans la sidérurgie, comme ailleurs, il y avait chez de nombreux ingénieurs ou dirigeants l'idée qu'un ouvrier vieux est un ouvrier inutile, car « rigide ». Il représentait donc un risque à leurs yeux. Donc, j'ai commencé à démonter le discours pour comprendre et faire comprendre qu'il y avait des stéréotypes concernant le vieillissement, mais que ces stéréotypes n'étaient pas forcément le résultat d'une stratégie consciente. En même temps, ces stéréotypes servaient

de fondement à des outils et des pratiques de gestion. Pour faire simple, j'ai montré qu'« on n'a pas l'âge de ses artères » ou qu'« on n'a pas tous l'âge de ses artères ».

JLM : Ça dépend aussi de l'expérience, des parcours professionnels.

Éric Godelier : Ce que j'ai montré, c'est que l'organisation créait le vieillissement et pas l'inverse. Pendant des dizaines d'années, les gens supposés être devenus inadaptables du point de vue officiel n'avaient pas été formés. Ils avaient été soumis à des situations de travail extrêmement parcellisées, voire tayloriennes. D'autres au contraire, comme les ouvriers qualifiés dans certains secteurs comme l'entretien, étaient souvent très capables d'apprendre et d'évoluer professionnellement avec efficacité. Pour suivre les évolutions technologiques, on les avait formés et donc, ils « vieillissaient » mieux, au sens qu'ils étaient plus adaptables.

En définitive, derrière la question du vieillissement et de la crainte d'une perte de capacités d'innovation, il s'agissait bien d'organiser dans la sidérurgie le passage d'une logique de spécialisation à une logique de flexibilité. Ayant compris cela, il devient clair que l'âge n'était qu'un résumé et un argument. J'ai poussé le raisonnement et j'ai expliqué en quoi la pyramide des âges pouvait être un outil extrêmement dangereux en termes de management. Elle conduit à figer les catégories de risques et d'âges et à homogénéiser des réalités qui ne devaient pas l'être. Donc, j'ai suggéré – mais ce n'était pas de la prescription – qu'au lieu de faire une pyramide des âges, on fasse ce qu'on appelle une *pyramide démographique par dates de mise en oeuvre des installations et non par date de naissance i.e. la pyramide des âges classique*. Autrement dit, une sorte de *pyramide des compétences donnant un outil de description et de compréhension des conditions de vieillissement*. En faisant cela il paraissait possible de remettre en perspective les conditions initiales et d'évolution des salariés, en prenant comme élément de datation, non pas l'âge au sens de la naissance, mais l'ancienneté des équipements ou du contexte sociotechnologique dans lequel ils avaient été socialisés. Du coup, il devenait assez facile de définir les cartes d'emploi et de risques, d'être capable à la fois de relativiser le risque – qui était réel, mais circonscrit – et en même temps de pointer les lieux et les personnes qui étaient vraiment en danger.

JLM : Ceux qui sont oubliés par les choix d'organisation...

Éric Godelier : Ils sont souvent oubliés par le management technique et la GRH. En définitive, en dehors de quelques tâches réellement contraignantes physiquement, ce n'est pas l'âge qui compte, c'est l'exposition de certaines catégories de personnel à des situations répétitives, leur maintien dans des qualifications étroites et peu évolutives. Bref, l'organisation fait vieillir les salariés par l'absence de politique continue en matière de formation et de qualification. La recherche sur Montataire terminée, je suis remonté à l'histoire de la politique de RH et, petit à petit, à l'histoire des outils de production. Donc, j'ai fait l'histoire de l'aspect technologique de la sidérurgie et des outils de la sidérurgie. Et puis, pour comprendre les outils, il faut comprendre les produits. Donc, à un moment, je me suis dit : « On va arrêter ce puzzle, je vais faire l'histoire de toute l'entreprise ».

JLM : Oui, dans toutes ses dimensions.

Éric Godelier : Dans toutes ses dimensions, y compris financières. À la fin de mon DEA, j'ai continué. Je suis reparti sur le terrain, j'ai fait les postes sur un laminoir en 3/8 pendant 10 jours, pour voir de près la condition d'ouvrier dans la sidérurgie. J'avais mon bleu de

travail et un casque. C'était passionnant et fatigant, car j'enseignais en même temps en BTS. Je faisais des heures de route, je réalisais des entretiens, des observations dans l'usine, parfois en pleine nuit. J'ai eu mon DEA, mais je me suis heurté à un autre type de difficulté – je le dis parce que ça va être important pour la suite –, *j'ai pris conscience des possibilités et des difficultés liées à des questions de l'ancrage disciplinaire des connaissances, de problèmes de réflexion épistémologique et méthodologique, de transfert entre les disciplines, les méthodes*. J'avais commencé à beaucoup lire sur les traditions scientifiques et intellectuelles de l'histoire, de la gestion ou d'autres, avec comme arrière-plan un enjeu très simple : comment valide-t-on ce type de DEA ? D'un côté, j'avais l'histoire avec P. Fridenson et, de l'autre côté, M. Berry qui voulait un peu de recherche/action. Pour le DEA, la validation principale se faisait par le mémoire présenté et discuté devant le jury constitué de M. Berry et P. Fridenson. Cela s'est passé facilement dans une tradition intellectuelle et une exigence très « École des Hautes Études ».

Très vite, en thèse, je me suis intéressé à la fois aux outils de gestion, à la stratégie, j'ai continué à beaucoup lire sur la psychologie du travail, la sociologie du travail, l'histoire économique. Il a fallu que je continue à me former à l'histoire et à la méthodologie historique. J'assistais au séminaire de P. Fridenson et à des réunions au CRG. J'ai soutenu mon doctorat en 1995⁸. J'ai eu les félicitations du jury à l'unanimité, et j'ai été qualifié par le CNU à la fois en histoire et en gestion. J'étais assez fier, mais rapidement je me suis rendu compte que cela n'allait pas être facile. Une double qualification est assez rare.

Malgré cela je n'ai pas eu de poste, alors que tout le monde trouvait mon dossier excellent. Cela a été un de mes premiers contacts avec l'«ouverture pluridisciplinaire» si souvent évoquée, réclamée et pourtant si peu pratiquée. Je me retrouvais donc, après 5 ans de recherche, enseignant en BTS avec plus de 20 heures de cours par semaine. L'argument était souvent le même : certains gestionnaires considéraient que l'histoire n'est pas une approche scientifique, que ce que j'avais fait, n'était pas de la gestion et quelques historiens disant : de toute façon, l'entreprise n'est pas vraiment un objet d'étude.

Un champ académique cloisonné où gestion et histoire s'ignorent superbement...

JLM : Pourtant, P. Fridenson est reconnu dans ces domaines ?

Éric Godelier : C'est vrai. Mais il faut savoir que P. Fridenson, a été un des tous premiers Normaliens de la rue d'Ulm qui a fait une thèse en histoire d'entreprise sur Renault⁹. Pour en avoir discuté avec lui, il m'a quand même dit que, à la fin des années 1960, lorsqu'il avait annoncé son projet de faire sa thèse sur Renault, de bonnes âmes lui avaient fortement déconseillé de poursuivre dans cette voie. Depuis, les choses ont vraiment bougé.

JLM : Grâce aux recherches d'A. Chandler par exemple ?

Éric Godelier : Oui, Chandler et la Harvard Business School, où il y a une vraie tradition intellectuelle de ce type. Certes, du côté du management, en France, on connaissait un peu

⁸ De ce travail de thèse, Éric Godelier a notamment publié en 2006, *Usinor – Arcelor, du local au global*, Hermès Lavoisier, Paris.

⁹ Voir Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault*, Seuil, 1972.

Chandler, mais... En fait, l'histoire des entreprises, ça correspondait à une sorte d'entre-deux. Il faut préciser, tout de même, qu'à l'EHESS, à l'époque où P. Fridenson faisait sa thèse, l'école des Annales commençait à se diversifier et à s'intéresser à d'autres objets. Dans les années 50-60, là ou ailleurs, certains chercheurs avaient déjà travaillé sur l'histoire du textile, de la sidérurgie ou des banques.

Bref, pour en revenir à mon parcours, après ma soutenance, je continue à faire des cours en BTS. Avec un ami qui avait fait sa thèse en gestion au CRG, nous apprenons qu'il existe une agrégation du supérieur, comme en Droit, en sciences politiques ou en économie. Nous décidons de faire un truc un peu fou. « Puisqu'il n'y a pas de conditions de diplôme à part le doctorat, et que nous n'avons pas de poste, tentons l'agrégation du supérieur ». Mon collègue, Gilles Garel, a quasiment failli l'avoir. J'ai été retoqué.

En parallèle, je pose à nouveau ma candidature aux postes de maîtres de conférences et je suis finalement recruté à Paris VIII, pour être responsable de la filière gestion. J'intègre une UFR réellement pluridisciplinaire. Il y avait un département anthropologie-ethnologie, des géographes et un département économie-gestion. Le travail apparaissait très intéressant pédagogiquement et sociologiquement. La question était « comment enseigner la gestion à des étudiants du 93 ». J'ai fait somme toute assez peu de gestion, mais beaucoup d'économie industrielle et de méthodologie de la recherche. J'ai découvert le fonctionnement de l'université française, parfois étonnant !

JLM : Et donc, vous tentez à nouveau l'agrégation du supérieur ?

Éric Godelier : Côté agrégation du supérieur, nous nous étions fait recalé. Mais lors du débriefing, des membres du jury nous font passer le message que nous n'étions pas bien préparés et que nos chances de réussite étaient très raisonnables. La situation devenait un peu compliquée. D'un côté, il fallait recommencer un très gros travail de préparation, et de l'autre, c'est un concours qui reste par certains côtés très scolaire. En même temps, comment refuser quand on a des signaux aussi encourageants ? Nous nous rendions aussi compte que l'agrégation, dans le milieu de la gestion, offre une certaine indépendance.

Nous avons passé presque deux ans à préparer le concours et une HDR. Je dois avouer que j'ai appris beaucoup de choses en gestion et que je me suis rendu compte qu'il y avait des connaissances plus fondées que je le croyais parfois. Cela étant, à un moment, on m'a dit : « C'est bizarre, vous allez passer l'agrégation du supérieur en gestion, vous n'avez aucun diplôme en gestion. Il serait peut-être pas mal pour être professeur des universités d'avoir au moins un diplôme dans cette discipline ». J'avais une maîtrise d'économie, un DEA de sciences sociales, une thèse d'histoire. Je passe une HDR en gestion avec pour sujet les rapports entre histoire et gestion. Je décide de constituer un jury exigeant puisqu'il y avait 5 des 7 membres du jury de l'agrégation qui m'avaient collé. Le moins qu'on puisse dire c'est que la soutenance a été, disons, « rugueuse »... Mais c'est un peu le genre qui veut cela. Cette fois, je réussis l'agrégation du supérieur en 1999 et je suis nommé professeur de gestion.

J'ai failli aller à Nantes avec Y. Lemarchand, un des meilleurs historiens de la comptabilité et du management en France. Pour de multiples raisons, ça ne s'est pas fait et donc, je suis allé à Poitiers où existait un laboratoire de gestion avec des historiens de la comptabilité qui travaillaient avec Y. Lemarchand.

JLM : Les projets intellectuels en gestion ne sont pas forcément situés en région parisienne ?

Éric Godelier : Non, il y a une certaine tendance à penser que tout est à Paris. Il est vrai qu'il y a une forte concentration d'universités, de grandes écoles et d'enseignants-chercheurs. Mais il y a aussi des endroits vraiment dynamiques et ouverts ailleurs. À l'université de Poitiers, on s'est bien amusés. J'ai pris la direction du laboratoire de recherche et du DEA de gestion et, avec les collègues, notamment de jeunes Maîtres de conférences (MdC), nous avons fait des choses un peu folles. J'ai commencé par restructurer le labo quand je suis arrivé. Je leur ai proposé une stratégie avec objectif de travailler sur de nouveaux objets définis par et pour eux, de faire de la recherche terrain, de promouvoir des jeunes et puis, d'aller à « l'international ». L'IAE de Poitiers avait déjà de nombreux contacts avec la Côte-d'Ivoire, Madagascar, la Chine. J'ai donc poursuivi et développé des enseignements et des recherches là-bas, par exemple via un DEA cohabilité à Madagascar. Un recrutement de thésards sur de nouveaux sujets a été initié. Ça allait de la vente par Internet à la comptabilité « durable », la sociologie de la gestion, jusqu'à l'histoire du contrôle de gestion à la Poste.

En parallèle, j'ai conservé certaines activités à Paris. Dans le cadre du GRESUP, nous avons continué à monter des projets audacieux avec G. Garel et un chercheur de premier plan qui s'appelle Thierry Weil... Il était le directeur de la recherche de l'école des Mines de Paris et avait fait son postdoc à Stanford avec James March. Le GRESUP – groupe de réflexion sur l'enseignement supérieur en gestion – était dans l'école de Paris de M. Berry. Nous étions à l'origine trois ou quatre jeunes maîtres de conférences ou jeunes thésards qui cherchions à faire bouger les choses. Nous avons organisé des séances sur l'agrégation, sur les processus de sélection et d'audition pour les postes en universités, la méthode des cas. À chaque fois, il y avait un témoin, un compte-rendu, etc. Tout ceci a été publié chez Hermes sous le titre *Peut-on enseigner le management ?* Les réponses ont évolué, mais les questions demeurent pertinentes.

Lors de la 25^e séance du GRESUP, grâce à T. Weil, nous avons invité James March. À l'issue de la réunion, Thierry Weil me dit : « Tu sais, James March est *honoris causa* de la plupart des grands pays occidentaux sauf de la France. Cela l'étonne un peu et ce n'est pas très glorieux pour notre pays ». Je lui propose d'organiser cela à Poitiers. Les collègues de l'IAE ont soutenu totalement ce projet. Ce fut un grand moment intellectuel et festif. Ce n'était pas gagné, parce que vous pouvez imaginer que Poitiers n'est pas très connu lorsque vous êtes une sommité mondiale... En plus de la cérémonie, nous avons monté un colloque pluridisciplinaire sur les apports de la pensée de March. Nous avons invité, James March évidemment, mais, autour de lui, des intervenants remarquables, comme Michel Crozier, W. Starbuck, N. Brunsson, Y. Schemel, Olivier Favereau et bien d'autres encore. Bizarrement, peu de collègues de gestion français sont venus.

JLM : James March ne s'était pas vexé de ça ?

Éric Godelier : Non, car plus de 300 personnes ont assisté au colloque. Il y avait des sociologues, des historiens, quelques gestionnaires de Lyon, de Dauphine qui connaissaient bien les recherches de March et évidemment des collègues de Poitiers. J'ai découvert à cette occasion que les sciences politiques utilisaient les recherches de J. March. Ainsi, J.-C. Thoenig, dont je ne connaissais pas les travaux, est venu. Tous ces gens-là étaient assez enthousiastes et curieux. Les étudiants de maîtrise ou de DEA étaient étonnés de côtoyer un

auteur célèbre. En définitive, la qualité des débats a été excellente. Cet événement a permis de publier un numéro de la *Revue Française de Gestion* et deux livres.

Au bout de quatre ans, j'ai été contacté pour prendre la direction du département éco-gestion de l'ENS Cachan et de poser ma candidature pour devenir le premier professeur de management à Polytechnique, avec de bonnes perspectives pour devenir le président du département sciences sociales.

Des sciences de gestion focalisées sur les critères méthodologiques

JLM : Et donc, vous avez choisi Polytechnique.

Éric Godelier : Oui, le défi de Polytechnique était excitant. L'enjeu était de développer une gestion différente de la gestion dominante. Cela étant, l'école accueillait déjà le plus gros laboratoire de gestion du CNRS avec le Centre de Recherche en Gestion, mais le CRG n'était pas très représenté dans les cours. Et puis, il y avait l'idée qu'on pouvait développer un projet scientifique alliant sciences sociales et gestion. Enfin, il fallait vaincre les doutes de certains ingénieurs ou chercheurs de sciences « dures », selon lesquels les sciences sociales ne sont pas des sciences. Je trouvais cela amusant d'arriver à faire tout ça.

JLM : Arriver à les intéresser.

Éric Godelier : À intéresser les élèves et des collègues et puis à combiner tous les éléments de cette équation. Aujourd'hui cela a l'air facile, mais je n'ai réussi que l'année dernière (2011) à trouver l'équation et à monter un grand cours sur l'entreprise, les organisations et le management public et privé pour tous les Polytechniciens. Quand je suis arrivé, il n'y avait qu'un enseignant de gestion, Jacques Girin, directeur du CRG. Maintenant, il y a sept enseignants de gestion dans notre département de sciences sociales. Autrement dit, cela signifie qu'un tiers des collègues font de la gestion. Mais je tiens aussi à ce que l'on enseigne la sociologie, l'histoire, la psychologie, les arts, la littérature ou la philosophie, car ils contribuent aussi à former la compréhension du monde... et donc à préparer à la vie active, notamment au métier d'ingénieur.

En parallèle, j'ai continué à investir dans la recherche en gestion, mais un peu au ralenti faute de temps. Par ailleurs, je suis parfois ressorti de quelques congrès de gestion un peu marri... Jacques Girin, ancien directeur du CRG et brillant intellectuel, avait une phrase assez cruelle à l'égard de certaines manifestations. Il disait : « C'est comme l'eau tiède. On ne peut pas dire que ce n'est pas bon, on ne peut pas dire non plus que c'est bon. C'est agréable. On ronronne ». Enfin, il est toujours sympathique de voir des collègues. Une chose qui m'exaspère toujours, c'est de voir les plus jeunes qui sont les plus motivés et les plus créatifs relégués tôt le matin ou dans des sessions isolées. Ils en souffrent à juste titre.

Aux États-Unis, c'est assez différent. Par exemple, en 2003, avec Thierry Weil, nous avons été invités pour les 75 ans de James March en Californie. Nous étions les deux seuls Français. L'événement était organisé par ses collègues de Stanford et d'ailleurs et par ses anciens étudiants. Il s'agissait, en apparence, d'un petit colloque dans une auberge sur le Pacifique. Il y avait quand même Olivier Williamson, Dosi et Teece, W. Starbuck, un des fondateurs des sciences de l'informatique aux USA. Une assemblée de très haut niveau, mais à l'Américaine,

avec leurs chemises de bûcheron, leurs Nike. Ce petit séminaire était construit autour trois petites tables rondes, mais quel niveau y compris chez les plus jeunes ! Un débat sur la rationalité ou les institutions de l'économie, d'autres points encore ! Tout le monde prenait des notes. Ce qui était le plus impressionnant, c'était la culture des intervenants en management, en économie ou en histoire. Des chercheurs spécialisés, mais avec une grande culture des sciences sociales. Lorsqu'ils parlaient de management, ils développaient des raisonnements rigoureux avec des connaissances empiriques et une capacité d'argumentation en sciences sociales. Bref, des chercheurs qui avaient lu les textes fondateurs et aussi les meilleures recherches actuelles. Ils avaient de l'ampleur intellectuelle. Ils acceptaient de se confronter dans le but de comprendre et de produire du savoir. Je me rappelle être rentré avec Thierry, et nous nous disions : « Il faut qu'on arrive à faire ça en France ».

JLM : Comment expliquez-vous qu'on n'y arrive pas ?

Éric Godelier : D'abord, je crois que pas mal de personnes en gestion défendent plus ou moins consciemment l'idée que les sciences de gestion doivent être les « sciences du capitalisme ». Dans ces conditions, alors que la critique fonde toute démarche scientifique ambitieuse... critiquer apparaît comme faire la critique du capitalisme, du profit, de l'entreprise privée... bref « faire de la sociologie »... Nous sommes en pleine ambiguïté : « Si je commence à critiquer les institutions qui sont celles du capitalisme, à ce moment-là, je critique le capitalisme donc, je suis en contradiction identitairement et intellectuellement avec moi-même et avec ma communauté ». Mais cette posture n'est pas systématique.

D'abord il existe des contre-exemples. On pourrait se dire à l'américaine : « On va rendre le capitalisme plus efficace par ces critiques, y compris les plus dures ». Il existe aussi des courants qui se développent comme les *Critical Management Studies*. Cela arrive petit à petit en France. Deuxièmement, c'est la question de la légitimité. Les sciences de gestion sont encore à la recherche de leur légitimité. Il y a depuis longtemps en France une lutte entre les disciplines pour la reconnaissance sociale. Ceci est particulièrement vrai pour la gestion considérée, par de nombreux enseignants-chercheurs du milieu académique, comme une sous-discipline orientée uniquement vers l'action et la pratique. Une sorte de « théorie de la plomberie ». Cela est mal vu à la fois des anciennes sciences sociales – qui ont parfois de bons arguments –, mais aussi des milieux académiques classiques.

Contre cela, la gestion a cherché normalement à s'imposer. L'objectif, que de nombreux collègues jeunes ou moins jeunes partagent, consiste à faire monter le niveau conceptuel du management. Et j'ajoute à accroître sa connaissance empirique du monde qu'il est supposé étudier et comprendre. La question qu'il convient de se poser, comme le faisait Pierre Tabatoni, le fondateur de Dauphine et de l'agrégation¹⁰, est bien de savoir si les dispositifs institutionnels mis en place depuis près de 50 ans ont permis de construire des débats, de promouvoir les collègues les plus inventifs, d'intégrer les jeunes les plus dynamiques et rigoureux ?

La deuxième explication – on revient au début de notre entretien – tient sans doute au fait que peu d'enseignants-chercheurs en gestion ont été formés ou même sensibilisés à l'histoire des

¹⁰ Pour une présentation de la vie et de l'œuvre du professeur Pierre Tabatoni (1923-2006), l'un des principaux fondateurs des disciplines de gestion en France, voir Pérez Roland , « Pierre Tabatoni et le management » , *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, p. 15-24.

sciences sociales. On pourrait m'opposer que, dans les colloques et les congrès de gestion, on passe son temps à parler de méthodologie. De mon point de vue, ce n'est pas la bonne perspective. La recherche vise d'abord à poser des questions et à proposer des résultats. Lorsque de jeunes chercheurs – ou de moins jeunes – passent 80% de leur temps à justifier de leur méthode, pour prouver qu'ils sont membres d'une communauté, cela aboutit à faire de la méthodologie une sorte de critère ultime. Il ne s'agit pas de débat scientifique, mais de délimitation des frontières du champ, voire d'exclusion des autres.

JLM : J'ai envie de vous dire qu'il n'y a pas qu'en gestion. En sociologie, ça arrive souvent que les débats se résument aux seuls aspects méthodologiques.

Éric Godelier : C'est possible. En tout cas, moi, venant de l'histoire, cette focalisation sur les méthodes me pose problème, c'est même l'objet de mon HDR. Mon raisonnement a été le suivant : en histoire, on a certes des débats sur la méthode, mais comme des artisans qui comparent leurs outils et se passent des « secrets de fabrication ». La communauté des historiens s'interroge plutôt sur la façon collective de faire de l'histoire. Qu'est-ce qu'on fait de ces résultats ? Tandis qu'en gestion – on retrouve aussi cela dans certaines traditions scientifiques d'économie – que cela soit dans certains colloques ou revues, l'essentiel des débats porte sur la justification de la méthodologie et non sur les résultats. C'est un non-sens.

Lorsque je dis cela, on m'oppose un argument qui consiste à vouloir gagner en rigueur en regardant du côté des sciences dures et de la façon dont elles ont construit leur légitimité et validé leurs résultats. Justement, à l'école Polytechnique, je suis au cœur des sciences dures. J'ai entendu les débats entre mes collègues. Je peux témoigner que les chercheurs en sciences dures, au fond, ne produisent que peu de résultats exceptionnels. En revanche, ils m'ont bien expliqué que leurs résultats ne sont que des manières de produire d'autres questions ou de simples hypothèses voire des intuitions. Parfois, en gestion, on dit s'inspirer des sciences physiques ou mécaniques. Il s'agit de choses qui datent du XIX^e siècle et encore... De toute façon, on ne fait plus de la science comme cela. Ce qui me frappe aussi à l'X c'est l'intense dialogue entre des chercheurs de différentes disciplines, de différents pays, afin de comprendre un problème et d'apporter chacun sa connaissance au travail commun. Ils connaissent bien les travaux de leur champ et ceux des autres domaines...

JLM : Ils procèdent ainsi par accumulation de connaissances, ils font avancer leurs modèles explicatifs...

Éric Godelier : C'est ça. Du coup, je me demande logiquement ce que l'on produit en gestion ? Parfois, poser cette simple question est vécu par certains, heureusement de moins en moins nombreux, comme un outrage. On doit quand même reconnaître que l'objet des sciences de gestion devrait bien rester le fonctionnement des entreprises et des organisations.

JLM : Là encore, j'ai envie de vous dire que l'on retrouve des choses assez semblables en sociologie. Les courants et sous-courants ne se rencontrent guère, ne se confrontent pas vraiment. Il y a peu d'accumulation, par exemple, sur le travail, les effets de la gestion...

Éric Godelier : Oui. Mais si j'affirme cela, c'est pour faire avancer le débat et la qualité de la science. Au lieu d'entrer dans le débat, certains me répondent que je ne peux pas poser cette question parce que je ne suis pas un « gestionnaire pur ». Étonnant non ? Pourtant les Américains pensent le contraire puisqu'ils m'ont demandé d'être *senior editor* d'une des plus

grandes revues de management du monde qui s'appelle *Organization Studies*. Il faut sortir de France. Je participe depuis plusieurs années aux travaux de la plus grande association mondiale d'histoire des entreprises, j'ai monté des projets en Inde, au Japon et en Chine. Il faut vraiment que la communauté des gestionnaires – ou celle d'autres sciences sociales – donne une prééminence aux débats intellectuels. Par exemple, dans la communauté des juristes, on s'arrange dans les jurys de doctorat ou de l'agrégation pour que, lorsque deux doctrines s'affrontent, chacun des deux courants soit représenté. Tous les candidats doivent maîtriser les deux doctrines, c'est une pression à la montée en débat et en qualité.

Quels apports de l'étude des cultures aux sciences de gestion ?

JLM : Maîtriser les deux doctrines, les courants en compétition, comme un gage d'érudition ?

Éric Godelier : Maîtriser les deux, connaître les deux, les comprendre aussi. À propos de mise en débat des objets, d'élargissement des perspectives, d'occasions de remettre en cause des dogmes, nous avons lancé en 2006 avec Ève Chiapello une chaire sur le management multiculturel. À l'origine, il s'agissait d'une demande de Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan pour capitaliser sur l'activité de l'alliance afin de comprendre, former et manager plus intelligemment. Une des premières choses que nous avons faites a consisté à s'interroger sur la notion même de management multiculturel. Pourquoi « multiculturel » ou « interculturel » ? Par multiculturel, nous avons d'emblée souligné qu'il ne s'agissait pas du « multinational ». Au contraire, l'idée défendue a été qu'il y a des communautés culturelles dans les organisations et que le multiculturel, c'est aussi par exemple en France, les débats entre commerciaux et ingénieurs.

JLM : Oui, voilà, dans chaque entreprise, chaque secteur...

Éric Godelier : Et que le multinational n'est qu'une des déclinaisons du multiculturel. L'idée est aussi de mobiliser des enseignements ou des concepts de l'anthropologie, de l'histoire ou des sciences politiques. Il s'agissait notamment de remettre en cause le prêt-à-penser « essentialiste » si fréquent sur ces sujets. Je dis souvent qu'aucune discipline ne peut à elle seule épuiser et expliquer la complexité du réel. Et chacune y contribue. Cela impose le dialogue pluridisciplinaire. Avec Ève, nous avons souhaité aussi montrer comment se vit le « multinational ». Nous avons lancé un enseignement commun avec HEC, car les difficultés entre ingénieurs et « commerciaux » sont souvent aussi fortes qu'entre salariés de nationalités différentes. J'ai signé un accord avec la meilleure *business school* indienne, l'Institut de management d'Ahmedabad ainsi qu'avec une *business school* japonaise, celle de l'université de Keio. L'idée est d'envoyer pendant 4 mois un élève d'HEC, un Polytechnicien ou une Polytechnicienne et, selon le terrain, soit un Indien, soit un Japonais. Ils partent faire du travail ethnographique sur des questions de gestion données par Renault, soit en Inde, soit au Japon. Plus de 200 élèves ont suivi nos cours et plus de 60 élèves Français, Indiens ou Japonais sont partis sur le terrain. Ils rédigent des rapports de recherche que nous allons transformer en articles. La demande de Renault était aussi de créer un réseau de chercheurs. Est-ce que c'est de la gestion ? De la recherche en sciences sociales ?

Concrètement, je constate que certaines pratiques managériales de Renault, au moins des façons d'analyser les problèmes, ont ainsi été changées. Ce n'est pas toujours facile, parce que les praticiens veulent des préconisations. Ce que nous leur proposons, c'est de les amener à

réfléchir à la façon de poser les questions. Nous voulions sortir des clichés « les Chinois sont comme ça », « les Indiens sont comme ça », « les Français sont ainsi ». On mobilise aussi d'autres champs de savoir et de recherche, par exemple en actualisant la question des « transferts de technologie ». C'est pour ça que cela nous intéresse de travailler avec les sociologues aussi.

JLM : Oui, bien sûr. Tout comme les sociologues ont beaucoup à gagner d'une compréhension fine des pratiques, de la genèse, non seulement des sciences de gestion, mais aussi des praticiens de la gestion, de ses dispositifs.

Éric Godelier : Voilà donc un premier sujet de recherches qui me préoccupe. Deuxième sujet : les élites managériales. Il y a quelque temps, j'ai coordonné un numéro de la revue *Entreprise et histoire*, dont je suis membre du comité de rédaction. Un troisième thème, lié aux précédents, on a travaillé – notamment au GRESUP – sur la question de la formation et des institutions de formation à la gestion, dans des perspectives comparatives. Et puis, la quatrième chose, un sujet que j'avais abordé dans ma thèse de doctorat, c'est la conception et la diffusion des outils et des modèles de gestion.

JLM : Ça s'articule très bien ensemble.

Éric Godelier : Ça s'articule, mais ce sont des versants différents de la méthode comparative, comparaisons entre entreprises, au sein des entreprises et entre pays. Donc là, on peut mettre de l'anthropologie, de l'histoire. Ça fait quatre thématiques et bien évidemment avec l'idée qu'il faut du dialogue avec les praticiens, avec les « techniciens ».

À ce propos, je suis très impressionné par le fait qu'un des lieux où il y a une vraie réflexion, un travail de fond, régulier depuis plus de 15 ans maintenant, se trouve chez les comptables avec Yves Lemarchand, Marc Nikitin, etc. Ils ont fondé un réseau national et international de collègues et produisent des savoirs très intéressants et qui, de surcroît, contribuent à la fois à une réflexion sur la gestion en tant que discipline, mais aussi à améliorer la pratique.

On voit bien à travers tous ces éléments que se pose une question centrale : qu'est-ce que c'est que cette chose qu'on appelle le management ? Qui sont ces gens qu'on appelle les managers ? C'est pour ça qu'il faut faire de la sociologie. On ne peut pas se contenter, comme certains, de dire que les sciences sociales anciennes ne servent à rien pour comprendre la gestion et les entreprises. Par exemple, les systèmes, les outils et les techniques de gestion ne se baladent pas comme ça. Il faut pour les comprendre, introduire les perspectives sociologiques, anthropologiques qui nous éclairent sur les processus de conception, d'appropriation. Bien sûr, on peut ne pas être d'accord avec tout ce que disent les sociologues, mais au moins, il faut avoir un dialogue ; de même avec les historiens ou d'autres scientifiques. À l'inverse, le dialogue doit être accepté. Pour comprendre l'histoire de la sociologie des entreprises, il est aussi utile de lire un peu de gestion. Je peux donner l'impression de ne rien trouver de bon du côté de la gestion, mais rien ne serait plus faux. Il y a des apports conceptuels ou des réflexions sur les questions de décision, d'organisation, qu'on ne trouve pas ailleurs.

Donc, voilà, j'ai fait à peu près le tour de tout. Voilà où j'en suis actuellement.

Histoire et gestion, histoire de l'entreprise

JLM : Comment faites-vous le lien entre vos travaux actuels et vos premiers engagements de chercheurs, Usinor, etc.

Éric Godelier : Le lien est facile à établir. Il y a deux ans, j'ai présenté, dans la revue américaine *Entreprise and society*, une version anglaise de mon HDR. Je pensais qu'il s'agissait de questions résolues, mais mes collègues anglo-saxons ont apprécié ce travail et ils ont décidé d'en faire un numéro spécial centré sur mon texte et une réponse de collègues de Berkeley ou un de la *business school* de Manchester... C'est un débat qui, avec la mort de Chandler, est en train de se rouvrir.

JLM : Et sur quels points porte le débat ?

Éric Godelier : Sur la place de l'histoire de l'entreprise, de l'histoire de la gestion au sein des *business school*, sur la place de l'historiographie économique, sur les outils intellectuels et méthodologiques pour appréhender cette chose qu'on appelle l'entreprise. Mais l'entreprise, ce n'est pas la gestion, la gestion n'est pas la totalité d'une organisation. Et puis, les réflexions portent sur les postures épistémologiques qui sont différentes chez les Américains et les Européens. Voilà, il faut s'amuser un peu.

JLM : Une dernière question. Quand vous parliez d'impossibilité de créer le même niveau de débat en France qu'aux États-Unis, vous avez identifié des raisons qui expliquent cela. Il semble que peu d'enseignants en sciences de gestion font des études empiriques sur le terrain.

Éric Godelier : On peut effectivement le constater, voire le déplorer. On peut aussi y voir le résultat d'une certaine tendance excessive à la formalisation mathématique. Je ne dis pas qu'il ne faut pas de bonnes études quantitatives. Au contraire elles permettent des apports importants. Mais le recours à la formalisation mathématique est parfois un peu vain. Après des années de mise en demeure de me justifier de la scientificité des démarches interprétatives ou qualitatives, j'ai changé de posture. Maintenant, je dis : « OK, c'est très simple, vous proposez des lois soi-disant générales ou universelles avec des échantillons de 20, 15 unités. Or les mathématiciens disent que statistiquement, cela n'a aucun sens ».

JLM : Surtout pour justifier le caractère universel des résultats et des modèles.

Éric Godelier : Oui. Le problème est là et tout se tient, parce qu'évidemment si vous n'avez pas de données, vous ne pouvez pas débattre sur les données donc, il est parfois plus facile de parler de la méthode.

JLM : Mais ceux qui en font, ont peut-être du mal justement à en parler.

Éric Godelier : Aussi.

JLM : Ce n'est pas facile de vulgariser.

Éric Godelier : Ce n'est pas facile, mais le problème – et la chance – en gestion, viennent à la fois de son ambition scientifique et de son rôle important dans la formation. Pourtant, il faut toujours se demander ce qui se passe lorsqu'on forme des gens qui vont aller sur le terrain en leur expliquant que les conflits, ça n'existe pas, que s'ils sont conçus rationnellement, les dispositifs de gestion vont permettre l'action et l'efficacité. Vous imaginez les jeunes cadres qui arrivent dans la vie professionnelle, qui ont en face d'eux des gens qui en savent plus qu'eux et savent gérer les collectifs ou des tensions parfois importantes. C'est assez frustrant à la fois pour vous-même et pour les enseignements que vous avez reçus.

JLM : Les choses n'évoluent guère ?

Éric Godelier : Si, bien évidemment qu'il y a des avancées. J'avais écrit un texte – malheureusement pas publié – sur la méthode des cas à la française. La vision est très différente du modèle d'origine. En gros, ce qui fait la qualité de la méthode des cas, dans son versant américain, c'est qu'elle permet d'apprendre aux étudiants à poser des questions, à synthétiser des savoirs, des concepts et de l'expérience accumulée par eux-mêmes ou les autres.

JLM : Ce sont les étudiants eux-mêmes qui se posent les questions.

Éric Godelier : C'est fondamental. Un bon gestionnaire doit se poser des questions. En France, la manière dont la méthode des cas est utilisée revient souvent à faire venir un praticien pour qu'il valide une théorie ou un truc, mais sans exercice d'application. Ce n'est pas du tout pareil. À Harvard, on vous demande de préparer toutes les semaines 5 cas de 90 à 100 pages à lire. Il n'y a que la description détaillée du cas. Comme une mise en situation. De nombreux élèves français qui arrivent là-bas sont déstabilisés. Ils demandent : « Mais quelle est la question ? » Le collègue leur répond : « Monsieur, c'est à vous de trouver la question ».

JLM : C'est une description au départ.

Éric Godelier : C'est un amas de données brutes. Dans un cas à Harvard, le travail demandé aux étudiants consiste à essayer de trouver une thématique, de faire un diagnostic, de retrouver la façon de poser les questions, de voir ce qu'il y a dans le cas et éventuellement, s'il n'y a pas assez d'informations, d'aller les chercher ailleurs. D'une certaine façon, il s'agit d'un travail qui – sans exagérer – ressemble à une démarche de recherche en sciences sociales ou de recherche tout court. Or, en France, qu'est-ce qui se passe ? On fait venir un ancien qui va vous prodiguer la bonne parole en disant : « chers élèves, c'est comme ça que ça se passe ». Les élèves ont l'impression de savoir, parce qu'il y a quelqu'un qui leur a dit : « C'est la bonne façon ». Et quand ils sont sur le terrain, comment font-ils ? Peuvent-ils appeler le praticien... ? On voit bien que, pour comprendre et agir sur le monde, il faut du temps. Seule une solide formation en sciences et/ou en sciences sociales permet de faire cela. Je suis le premier à faire venir des témoins, mais le témoin doit apporter son expertise des situations réelles, pas de la validité des concepts et des méthodes des sciences sociales. J'ai beaucoup réfléchi au statut du praticien dans l'enseignement de la gestion. C'est un statut très important.

Le plus intéressant, c'est de faire venir des praticiens qui vous posent des problèmes et confrontent cela avec la vision des élèves en fournissant un principe de réalité. Le dialogue se construit là-dessus. Il y a des écoles de commerce qui font ça, les meilleures. Les choses évoluent. Il y a des avancées réelles et puis de brusques retours en arrière. Il manque parfois

ce qui constitue la base de la science : une accumulation collective de savoirs. Une science se constitue sur une accumulation de données, une accumulation de savoirs, des débats scientifiques, de la validation et un apprentissage collectif à long terme.

JLM : Quelque part, vous savez, on retrouve des choses semblables...

Éric Godelier : Je ne dis pas que les sciences de gestion sont les seules victimes. On y trouve aussi une volonté de changements et de découvertes réelle. Pour moi, une certaine sociologie repart en arrière. Là aussi, pour des raisons institutionnelles, il y a moins d'études de terrain, moins de temps d'étude possible. Le CNRS n'accorde plus les mêmes financements, donc, il y a une partie de la sociologie qui risque de devenir purement de l'herméneutique, au détriment d'études de terrain.

JLM : Juste une dernière question. On a toujours tendance à dire que la gestion partout dans le monde est influencée par la pensée anglo-saxonne. Mais alors, en France en tout cas, on ne l'est pas sur le plan de la recherche. La recherche en gestion n'est pas influencée par...

Éric Godelier : Non, avec la course au classement des universités les critères tendent à converger. Cela commence à poser un vrai problème pour nos institutions. On a tendance à massivement recruter des jeunes qui ont fait des thèses, notamment aux États-Unis en marketing ou en finance, avec une utilisation massive des techniques quantitatives. Une fois recrutés, par une sorte de pression plus ou moins implicite, un discours se met en place qui dit : « Vous m'avez recruté pour que je publie dans les meilleures revues, vous ne pouvez pas en plus me demander d'animer un diplôme, d'aller à une réunion puisque cela me prend du temps utile. Ou alors il faut voir comment rendre cela rentable ». C'est un enjeu majeur. Que va-t-il se passer quand les chercheurs les plus anciens vont partir à la retraite ? Qui va faire tourner nos institutions ?

On entend souvent dire que c'est l'application du modèle américain. Je vais souvent aux États-Unis et je peux vous dire qu'il n'y a pas un modèle américain homogène. Dans les très, très grandes universités – Stanford, Harvard, MIT –, on pratique de grandes sciences sociales et on développe un vrai aspect scientifique.

JLM : Au fond, c'est comme si on reproduisait dans le cas de l'université les mêmes dérives que vous aviez identifiées à propos des dispositifs de gestion des âges.

Éric Godelier : Bien sûr. Quand vous allez aux États-Unis, les sessions des jeunes sont en plein milieu de l'après-midi et il y a du monde, il y a des anciens qui viennent les aider à travailler, à réfléchir. Donc, c'est à la fois symbolique et révélateur de ce qui nous sépare d'une université ambitieuse sur le plan intellectuel.

JLM : C'est la transmission qui ne se fait pas.

Éric Godelier : Oui. La question importante est de construire pour soi et pour la communauté une culture de sa propre discipline. En histoire du management et des entreprises, par exemple, j'ai vu de jeunes doctorants américains des gamins qui étaient impressionnants. C'est passionnant, on apprenait d'eux autant que nous leur apprenions.