

Septième congrès « Philosophie(s) du management »
Management de la vérité et vérité du management
18-19 mai 2019 – Paris

Vérités, théorisation en sciences de gestion, stratégies et tactiques

J-P ESCAFFRE

MC-hdr honoraire en sciences de gestion
Campus des Sciences-Université Rennes 1/ARG3S

Introduction

Les définitions de la vérité sont multiples. Sans doute cela est dû au fait qu'il s'agit d'un jugement. Ce terme est fréquemment accompagné de ceux de réalité, de croyance, de connaissance.

Dans un premier chapitre, nous tenterons de clarifier la cohérence éventuelle entre ces quatre notions, tout en nous positionnant sur l'une des deux options philosophiques : la vérité est absolue, ou la vérité est relative.

La recherche de la vérité s'inscrit naturellement dans les démarches scientifiques : le second chapitre aborde les complémentarités et les contradictions entre l'empirisme et la théorisation. Les enquêtes quantitatives ou qualitatives, obligatoirement localisées, ne suffisent pas en elles-mêmes, la recherche de concepts précis, la formalisation de leurs relations, permettent en effet une généralisation qui ouvre à de nouvelles vérités.

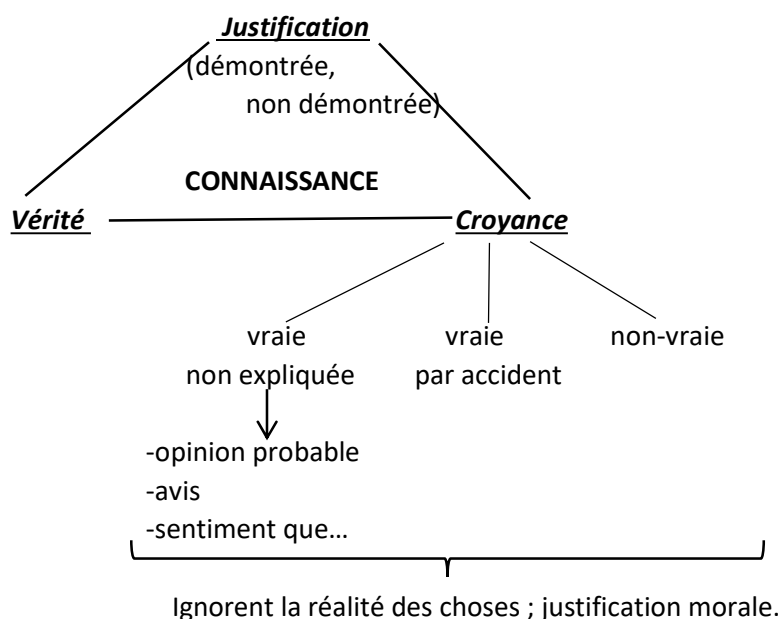
Les résultats scientifiques ne sont pas socialement acceptée d'emblée : vérité scientifique et croyance peuvent se heurter violemment. Nous montrerons quatre exemples tirés de notre propre expérience.

Enfin, le management de la vérité se rapporte fréquemment à celui de la manipulation des données pouvant faire information auprès des partenaires internes et externes à l'organisation : dans quel contexte il y a intérêt à partager les données, ou à en dévoiler qu'une partie, ou à les classer « confidentiel », ou encore à les manipuler ? C'est l'objet du quatrième chapitre.

1-La vérité, un jugement ?

Hors volonté divine, le mot vérité connaît des acceptions diverses qui, pour la plupart, se réfèrent à la notion de connaissance ou à celle de réalité, en opposition à celle de la croyance.

Proposons un classement :



Source : Autonomie, Dépendance, Stratégie- J-P Escaffre-2016-Edit Nuvis

Selon ce schéma, la connaissance englobe le justifiable (ce qui est démontré), le non-justifié (non démontré, pétition de principe), la vérité (aboutissement du justifié, pouvant être synonyme de réalité), la croyance (le non-justifié) avec ses diverses formes.

La vérité s'oppose ici à la croyance non-vraie, avec entre les deux pôles l'ambiguïté du vrai fortuit (vrai non-expliqué, vrai par accident). Par la suite, nous garderons le terme vérité comme l'aboutissement d'une démonstration, si possible mathématisable. Dès lors, nous ne nous plaçons pas dans une perspective relativiste, pour laquelle pour un phénomène donné il existe plusieurs vérités, ce qui aboutit au scepticisme, terreau de l'inaction, contraire au fondement des Sciences de Gestion comme partie des Sciences de l'Action.

Pour G. POTDEVIN (*La vérité*, 18, p.36), la vérité est conçue comme l'accord de la pensée avec son objet au travers de l'expérience : « Une connaissance ne s'accorde matériellement avec son objet que si elle prend en compte son caractère particulier, et permet de le distinguer des autres objets auxquels elle pourrait être appliquée mais ne conviendrait pas (pour lesquels elle serait fausse). Sa vérité provient ainsi de la capacité à rendre compte de la singularité de son objet. »

La difficulté est de clarifier la liaison éventuelle entre la vérité et la réalité. Dans une perspective matérialiste, la rencontre entre l'objet et le sujet n'est pas simplement accidentelle, fortuite, mais elle est un mouvement de cause à effet : l'objet est le produit de l'activité du sujet. La réalité n'est donc pas une donnée, mais un produit dans une activité sociale, dans des conditions déterminées. A contrario, est idéologique ce qui oublie le caractère historique des lois et des formes sociales, donnant aux activités humaines un caractère immuable, naturel.

Dans ces conditions, il n'existe pas de vérité abstraite, elle est toujours concrète, objectivée par une pratique (prouvée et éprouvée dans et pour une pratique, ce n'est donc pas non plus une donnée). Le vrai est alors centré sur la cohérence des représentations du moment en formation. Il est éternellement vrai dans le monde de ce moment. Il ne s'agit pas ici de sacrifier l'absolu des vérités dans ce moment au profit d'un relativisme dont l'essence est un scepticisme vague. Les vérités sont des productions immanentes aux mondes réels parce qu'elles y sont créées.

Les vérités ne sont donc pas indépendantes de tout contexte, puisqu'elles émanent de l'action dans ce contexte, de manière absolue. Il n'y a rien, dans cette conception, qui se rattacherait à un relativisme aboutissant au scepticisme.

2-La démarche scientifique, empirisme et théorie

Il convient de ne pas confondre théorie (concepts philosophiques rigoureusement définis, modélisation autant que possible mathématisable, prédiction) et démarches empiriques, pragmatiques, très fréquentes en Sciences Sociales. Ces démarches se fondent sur des questionnements communs, issus de la culture des concepteurs et des pratiques habituelles. Ne pouvant brasser concrètement toutes les situations de vie de la société, les enquêtes sont contraintes à se limiter à des microphénomènes (réductionnisme généralisé). Par exemple, les enquêtes sur les effets particuliers du chômage (il serait compliqué et coûteux d'étudier tous les effets *a priori*), ou en vue de calculer les coûts d'une maladie à l'hôpital (il serait difficile de vouloir les calculer pour toutes les maladies, ne serait-ce par l'existence de comorbidités), se sont multipliées durant au moins une trentaine d'années, fournissant à peu près les mêmes résultats. S'en suivent les choix des techniques de collecte puis des techniques d'exploitations statistiques.

Celles-ci permettent de décomposer le champ des données collectées en parties plus ou moins homogènes vis-à-vis des modalités des variables choisies (même structure des modalités comme le calculent les analyses statistiques multidimensionnelles), d'où des classements précisés admettant des comparaisons parfois fructueuses. Dans les cas les plus aboutis, à la suite de la multiplication d'enquêtes similaires montrant des régularités statistiques (la statistique montre mais ne démontre pas, voire ci-dessous quelques exemples), des règles algorithmiques peuvent en être déduites, autorisant des simulations numériques, et de là des prévisions à court terme en prenant comme hypothèse que durant ce court laps de temps l'environnement du micro-domaine enquêté est resté à peu près stable (raisonnement « toutes choses égales par ailleurs »). Issus de démarches pragmatiques, les résultats s'inscrivent obligatoirement dans les croyances de départ, d'où des enquêtes répétitives de même nature qui ont tendance en retour à renforcer les croyances¹. Dès lors, on ne voit pas comment faire autrement : les démarches empiriques cumulatives se heurtent plus ou moins consciemment à un plafond de verre. Quelle signification ? On se cogne à une limite conceptuelle, car il n'y a pas eu de tentatives de nouvelle théorisation. L'exemple typique de perversion est celui de l'adoption des techniques de tarification à l'activité (T2A) dans les hôpitaux : incapable de résumer en un ou quelques concepts l'ensemble des activités de soins hospitaliers, les opérateurs sont contraints de classer leurs activités dans plus de 700 groupes prétendument homogènes auxquels il est affublé un prix pour aider les assureurs à fixer leurs primes. Rien que l'adoption officielle de ce nombre ingérable de groupes ne correspondant à aucune vérité scientifique montre cette technique est artificielle, à but politique.

Les banques de données massives (pompeusement dénommées « big data » dans la langue française) laissent penser que les nombres parleront d'eux-mêmes, en les corrélant grâce aux outils algorithmiques statistiques à notre disposition aujourd'hui. Ils remplaceraient les relations de causalité admises par les lois théoriques : la science pourrait se développer sans énoncer d'hypothèses et sans se référer à des théories explicites. La « numérisation » peut en effet permettre l'utilisation d'outils puissants (en n'oubliant pas que ces outils émanent de théories !) dans le cadre de recherches appliquées ou en R&D en révélant des régularités utilisables par corrélations. Or corrélation n'est pas synonyme de cause à effet.

Cependant, se contenter de l'exploitation de ces banques de données conçues par ailleurs, sans que cette conception ne soit explicitée, est largement insuffisant si, dans le domaine étudié, aucune théorie n'est appelée pour en tirer la richesse éventuelle et en éclairer les limites, car elle seule a la capacité d'édicter des « lois » prédictives. Comme l'écrit E. KLEIN, « une théorie peut non seulement enrichir l'univers des données, mais également agir comme « treuil ontologique » capable de faire apparaître de nouveaux éléments de réalité. En d'autres termes, la théorie en « dit plus » que les données, notamment par le fait qu'elle explicite des lois que les données n'illustrent jamais que de façon partielle ».

L'exploitation de données obligatoirement passées demeurent descriptives d'états antérieurs, et peuvent permettre au plus des prévisions (passé extrapolé, raisonnements toutes choses égales par ailleurs, certes utiles), et non pas des prospectives stratégiques.

Les méthodes dites qualitatives ont été promues en France en particulier par A. Mucchielli et P. Paillé. Elles se situent au cœur des méthodologies « constructivistes » dans les sciences humaines et sociales. Celles-ci ont pour objet l'analyse des logiques d'actions dans les pratiques sociales. Selon nous, on ne peut les admettre comme théorie, car elles répondent aux pressantes demandes managériales d'analyse de la vie des organisations (pilotage par l'aval). Elles s'approchent donc de la recherche et développement (R&D).

¹ C'est ce que les historiens des sciences dénomment la performativité perverse.

Par exemple ces méthodes qualitatives décrites par ces auteurs ont pour objet de produire de la connaissance élaborée, plausible, rarement achevée, contingente, orientée par des finalités, dépendante des actions et des expériences faites par des sujets connaissant, forgée « dans et à travers l'interaction du sujet connaissant avec le monde »². L'implication du chercheur est ainsi admise : les techniques qu'il utilise sont les prolongements de lui-même. « Il est ainsi en contact permanent avec l'objet d'étude qu'il construit par touches successives ». La raison de cette approche est qu'il est décrété que le monde de l'homme n'est pas un monde objectif, mais subjectif construit par la sensibilité de l'observateur. Il s'agit donc ici d'une démarche relativiste. L'objectif est l'explication par le chercheur des significations, l'attribution d'une compréhension, d'un sens, du phénomène étudié.

Comme usuel depuis la dernière guerre, ces méthodes de la recherche qualitative viennent des Etats-Unis d'Amérique et a envahi une grande partie des travaux de recherche des sciences humaines en Europe occidentale. Les auteurs les plus connus sont B.G. Glaser et A.L. Strauss³, développeurs de la « théorie ancrée »⁴, présentée comme une conception nouvelle de la recherche en sociologie des organisations. Il convient de développer ici les principes de cette méthode. Ceux-ci sont d'abord une réaction aux approches quantitatistes en vogue avant et après-guerre. Elle s'oppose sans nuances aux « théories produites par déductions logiques d'hypothèses définies *a priori* ». La théorie ancrée n'est donc pas conçue comme un marchepied devant fournir à la recherche quantitative des catégories et des hypothèses pouvant élaborer des théories, celles-ci prenant le relais pour découvrir des causes et des effets par des « lois » permettant de découvrir des faits insoupçonnés, contraire « au bon sens » commun. L'ambition de la théorie ancrée est de fournir des anticipations, des explications, des interprétations et des applications pertinentes, à partir de données les plus diverses, qualitatives comme quantitatives, analysées de manière systématique et pragmatique, c'est-à-dire centrée sur l'action utile. Le principe général de la méthode est l'analyse comparative des catégories de ces vastes données, catégories aux propriétés bien répertoriées. Celles-ci feraient émerger la théorie par l'étude des similarités et des dissimilarités. Les auteurs assurent qu'en conséquence le processus d'élaboration de la théorie est indépendant des types de données utilisées. Un fait parmi de nombreux autres est conçu comme un indicateur de l'existence d'un concept, contribuant ainsi à l'élaboration de la théorie émergente. En fait les tenants des théories qualitatives ancrées conçoivent un concept comme la désignation de l'unité d'analyse jugée pertinente au regard de l'objectif pratique de quête de connaissances. Il ne s'agit donc pas du concept tel que défini par la pensée scientifique en Europe, produit de la philosophie et de l'histoire longue, à portée généralisatrice.

Le concept défini par la théorie ancrée est toujours provisoire dans le travail de la recherche, car son principe est conçu comme un processus contrairement « aux revendications monopolistiques des théories logico-déductives dont les auteurs prétendent qu'il n'existe qu'une théorie pour un domaine » (B.G. Glaser et A.L. Strauss, page 128). Les auteurs vont jusqu'à préconiser « qu'une stratégie efficace [de la recherche] consiste, dans un premier temps, à ignorer complètement la littérature scientifique du domaine étudié afin d'être certain que l'élaboration des catégories n'est pas contaminée par des concepts plus spécifiques à d'autres domaines ». En fait, cette dernière critique se doit d'admettre que le chercheur est au départ doué de vastes connaissances déjà structurées pour se permettre de sauter par-dessus l'étape des revues bibliographiques, en s'assurant que ces connaissances *a priori* n'ont pas été contaminées auparavant.

² Alex Mucchielli, « le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », Actes du colloque UQAM, 12 mai 2004, Association pour la recherche qualitative.

³ Ces auteurs sont connus pour leurs travaux sur l'hôpital, et à ce titre font partie de la deuxième école de Chicago.

⁴ « La découverte de la théorie ancrée, stratégies pour la recherche qualitative », traduction française chez Armand Colin, 2017.

On perçoit bien ces approches « qualitatives » proposés par ces deux auteurs, par volonté de pragmatisme ne reposent que sur des faits, c'est-à-dire sur *des effets de causes* prétendument impossibles à appréhender. L'envers du décor, l'invisible, est considéré comme hors champ de l'analyse scientifique. Peut-on assimiler fait et vérité ? Fait et vérité se disent représentatives du réel. Qu'est-ce ce qui nous fonde à penser que ce que nous nous représentons correspond bien à la réalité ? Les faits ne sont-ils pas que des apparences, cachant les causes et leurs effets ?

3-Résultats scientifiques et acceptation sociale : quelques exemples en Sciences de Gestion

L'histoire des sciences nous a appris que le pire ennemi du scientifique est le fruit des croyances de la doxa, titulaire de la vérité. Cette contradiction perdure malgré le progrès de la généralisation de l'enseignement des sciences. Nous montrons ci-dessous quelques exemples vécus.

3.1-Affirmation d'une profession, résultats statistiques contradictoires : cela suffit-il à infirmer ?

Durant les années quatre-vingt (du siècle dernier), lors d'une formation de sages-femmes désirant prendre des responsabilités de gestion dans des établissements hospitaliers, fut abordé le problème de la répartition des agents de soins dans les services de maternité. Sans exception, les sages-femmes assurèrent qu'il suffisait de connaître les phases de la lune pour anticiper les augmentations des entrées en maternité afin d'adapter le nombre nécessaire de soignants. Le hasard voulut que nous venions de recevoir l'ensemble des données sur les entrées dans les services de plus d'une centaine d'hôpitaux publics en France métropolitaine sur les cinq dernières années, dont celles des services de maternité. Résultat : aucune corrélation statistique entre les entrées et les phases lunaires (quelques jours avant, puis pendant, enfin quelques jours après).

Dès l'information fournie à la promotion de stagiaires, choc culturel, ce fut la quasi révolte : « statistiques faussées », « modèle statistique non-adaptée », « incompétence du statisticien », et délégation auprès du directeur général de cette institution publique de formation post universitaire ...

Les analyses statistiques chronologiques sur les cinq ans de relevés des données montraient dans tous les établissements systématiquement des variations saisonnières significatives en mi-mai / mi-juin, puis en septembre, moments durant lesquels se situent les marées d'équinoxes, c'est-à-dire des journées de pleine lune. Mais celles-ci ne durent que quelques jours, et pourtant les variations des entrées perdurent sur plus de quatre semaines, c'est-à-dire durant aussi en lune absente !

Donc, l'effet saisonnier n'a pas pour cause les phases lunaires, croyance bien ancrée. Il s'agit en réalité d'effets de stratégies sociales (planification des naissances, affres de Noël). Comme quoi, l'expérience professionnelle, forcément incluse dans des conceptions stables des pratiques, ne suffit pas pour expliquer les raisons véritables des processus de production.

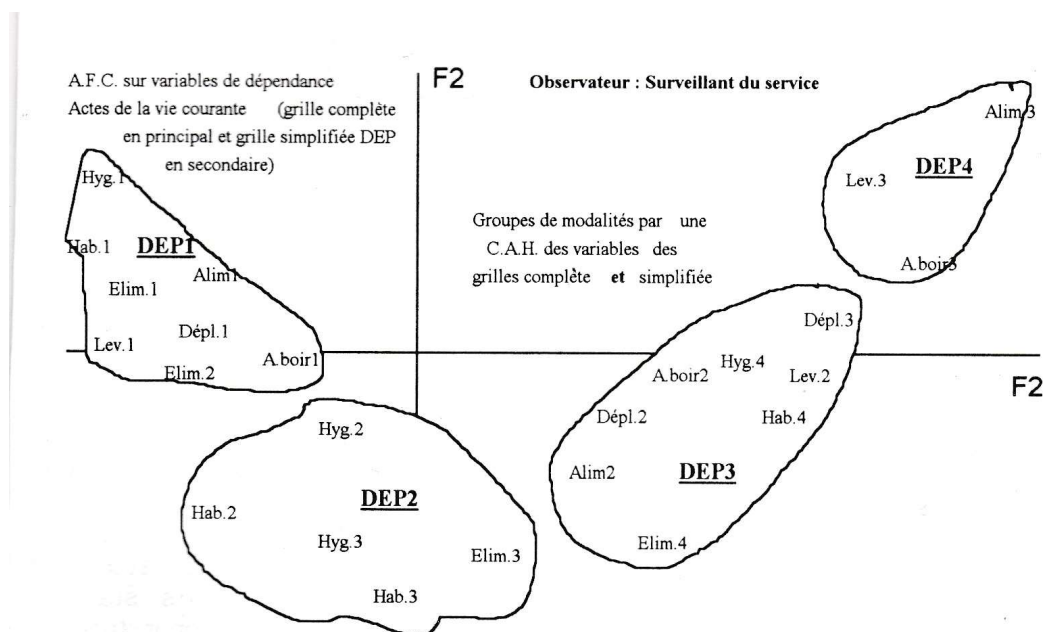
3.2-Dépendances des patients aux soignants : la stabilité récurrente des résultats statistiques représente-t-elle la vérité ?

La répartition des personnels dans les services de soins est fonction des caractéristiques des états de santé des patients reçus. Il est démontré depuis longtemps que les diagnostics médicaux ne peuvent servir de fondements aux décisions de gestion. Le meilleur critère semble être celui mesurant les niveaux de dépendances des patients aux soignants (dépendance vis-à-vis des aides à la vie courante, des actes techniques somatiques, des actes techniques relationnels). Les variables

permettant de décrire chacun de ces types de dépendances sont nombreuses. Leurs traitements nécessitent l'utilisation des techniques d'analyses statistiques multidimensionnelles (AFCM, Analyses hiérarchiques ascendantes, etc.). Les résultats statistiques accumulés depuis des décennies dans tout type d'établissement hospitalier et unités de soins montrent une parfaite stabilité. Nous montrons ci-dessous un exemple qui concerne les dépendances vis-à-vis des aides à la vie courante (AFCM et CAH sur les facteurs pour déterminer les frontières des groupes de modalités).

Toutes les modalités décrivant une faible dépendance se regroupent, ainsi que celles des dépendances moyennes, puis fortes, puis très fortes. Cela montre un continuum des niveaux de dépendance ici vis-à-vis des actes de la vie courante, ce qui signifie que les dépendances des patients se dégradent / s'améliorent en même temps en forte probabilité. De ces constats récurrents, jusqu'ici jamais démentis, on peut en tirer un outil de gestion très simplifié mais riche en informations pour les personnels, rapide en terme de collecte des données, aisément programmable et demandant des techniques de dépouillements statistiques simples⁵. Ceci est important du fait de l'idée que les niveaux de dépendance génèrent la variabilité des charges de travail directs, donc la répartition des personnels.

Graphique 1 : AFCM des dépendances aux aides à la vie courante



Légende :

Extraits de 7 variables de la grille complète AVC et 5 modalités de la variable globalisante

Grille complète (extrait) :

- Aides à l'hygiène : Hyg. (4 modalités)
- Aides à l'habillement : Hab. (4 modalités)
- Aides boisson : A. boir. (3 modalités)
- Aides à l'alimentation : Alim. (3 modalités)
- Aides à l'élimination : Elim. (4 modalités)
- Aides au lever : Lev. (3 modalités)
- Aides au déplacement : Dépl. (3 modalités)

Grille simplifiée AVC :

- . DEP1 : dépendance nulle
- . DEP2 : dép. partielle
- . DEP3 : dép. importante
- . DEP4 : dép. très forte
- . Patients n'entrant dans aucune catégorie DEP

⁵ Cf. outil de gestion Pendiscan.

Du fait de la récurrence des résultats, et du fait que l'outil simplifié de gestion n'a jamais été mis en cause dans son fondement par les professionnels, on peut considérer qu'ils reflètent la réalité et sont vrais.

Cependant, en tant que faits, selon la conception philosophique développée plus haut, ce sont aussi des résultats de logiques causales en amont : l'analyse statistique, même approfondie, nous montre la corrélation systématique entre, par exemple, l'aide moyenne à l'hygiène, avec celle de l'habillage, celle de l'élimination, du lever, etc. Mais elle ne nous dit rien des causes de ces relations, ni leurs sens. L'« atome » aide à l'hygiène de niveau 3 semble lié à l'« atome » aide à l'habillage de niveau 3 et à l'« atome » élimination de même niveau, le tout formant une « molécule » stable : qu'est-ce qui crée des liaisons aussi stables ? Seule une théorisation formalisée pourrait le démontrer. Une fois de plus, la statistique montre des résultats, mais ne les démontrent pas.

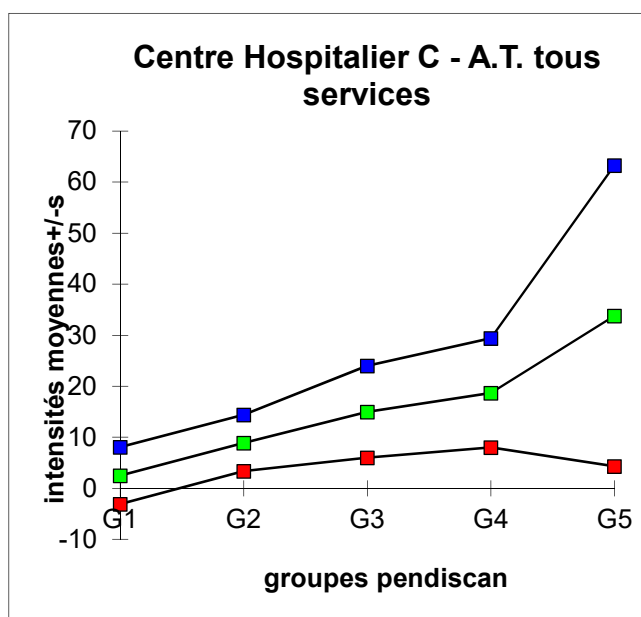
3.3-Ressources Humaines : que gère-t-on ? Les charges de travail ou les ressentis des équipes ?

En gestion des ressources humaines dans les établissements publics hospitaliers, il est habituel de répartir les personnels de soins dans les services afin d'égaliser les charges de travail. Pourtant, pour un même niveau de charges de travail, les comportements des équipes de soins peuvent révéler des différences notables.

Les personnels de soins lient naturellement et fermement niveaux de dépendances et niveaux de charges de travail. D'où les revendications permanentes d'adéquation entre les nombres de patients par niveau de dépendances et affectation du nombre de personnels par grade et spécialités.

Qu'en est-il statistiquement ? Ci-dessous un exemple typique, montrant en abscisse le niveau de dépendance vis-à-vis des actes techniques somatiques (AT) des patients reçus et le nombre total d'actes de soins (« intensités ») réalisé par période de huit heures par les agents présents (moyenne par niveau, et moyenne +/- écart-type):

Graphique 2 : Charges de travail direct selon les niveaux de dépendance A.T.



On constate en effet que la moyenne de la charge de travail direct (ici mesurée par le nombre d'actes réalisés) augmente avec le niveau de dépendance AT. On pourrait alors admettre qu'en effet l'affirmation des soignants est vraie. Cependant, si l'on peut à la rigueur admettre cette assertion pour les niveaux faible et moyen de dépendance (écart-types relativement faibles), ce n'est plus le cas pour les niveaux élevé et très élevé : la moyenne n'est plus significative. Si la direction des ressources humaines se cale sur la moyenne du niveau 5 par exemple pour calculer le nombre nécessaire d'agents de soins, ce graphique montre que, sous hypothèse gaussienne de la distribution du nombre d'actes pour ce niveau, l'effectif affecté serait en surcharge durant la moitié du temps, et en sous-charge l'autre moitié. Il en découle que l'affirmation généralement admise de la corrélation degré de dépendance / charge de travail direct n'est au plus qu'à demi-vraie.

Cette demi-vérité nous amène à nous interroger sur la justesse de cette politique des ressources humaines. Le problème est-il bien posé ? Pour répondre à cette problématique, il convient selon nous de se poser le questionnement suivant : que gère le responsable de l'équipe quotidiennement, une fois celle-ci mobilisée en vue de l'accomplissement de la mission du service ? Que répondent les agents de soins ? Les réponses varient, selon les circonstances, sous la forme « aujourd'hui c'est exceptionnellement léger », ou « c'est plutôt léger », ou « c'est normal », ou « c'est plutôt lourd », ou encore « c'est exceptionnellement lourd ». En d'autres termes, le cadre gère quotidiennement les ressentis de son personnel. Ces ressentis ne sont pas corrélés aux volumes des charge de travail, qui sont fonction de la capacité de mobilisation de l'encadrement⁶. Il en découle que la politique de ressources humaines devrait se concentrer sur l'égalisation des ressentis vers le « normal », dont on démontre par ailleurs qu'il est directement lié aux moyens matériels instantanément mis à disposition de chaque agent de soins. Telle serait « la vraie » stratégie des ressources humaines, dans le sens de l'efficacité de cette stratégie sur une base scientifiquement établie, *versus* stratégie de répartition égalitaire des charges de travail. Cependant cette conception révolutionne la vision habituelle des ressources humaines, et se heurte aux conceptions culturelles habituelles. Ici encore, science et doxa se heurte brutalement.

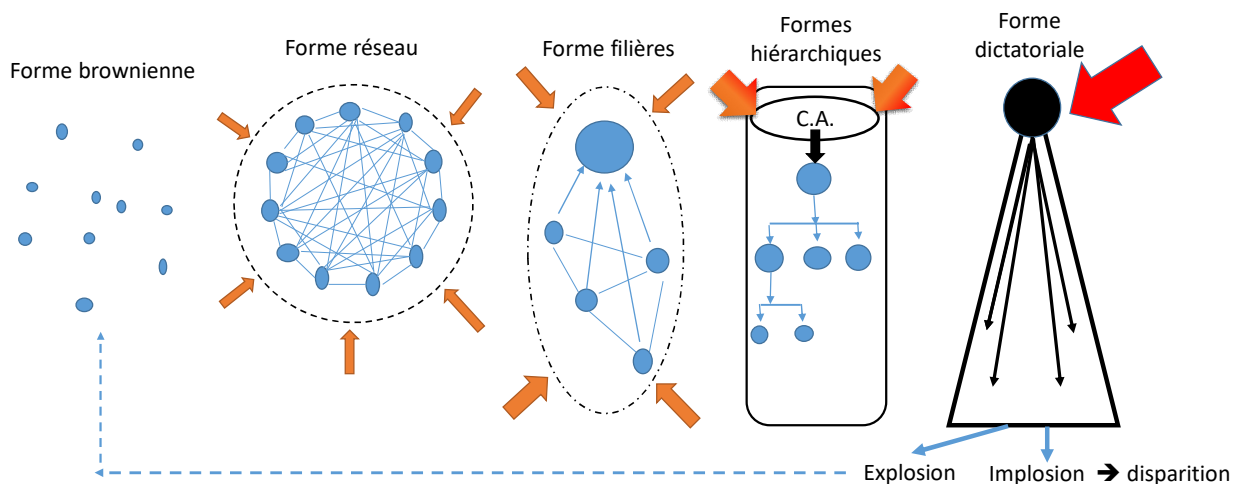
3.4-Organisation : de la forme au fond⁷

Nous dénommerons ici « organisation productive » une forme de relations entre personnes réunies en vue d'une mission ou d'un objectif de production. Les rapports des forces internes d'une part, et vis-à-vis des forces externes amies ou ennemies d'autre part génèrent les diverses formes que l'on peut constater dans la vie économique et sociale. Par exemple, l'existence de la forme hiérarchique classique suppose une direction sous pression de concurrents, et les subalternes soumis aux injonctions non directement des forces externes, mais de la direction. Proposons un spectre des formes organisationnelles canoniques dans la nature des activités économiques et sociales :

⁶ On démontre que les ressentis ne s'expriment que sur la base d'une mobilisation collective des agents, sinon ils sont ensablés sous la démobilitation et les mini conflits qui surgissent entre ces agents. On démontre aussi que la zone de tolérance des ressentis « normaux » est d'autant plus réduite que la mobilisation se désagrège.

⁷ « La forme, c'est du fond qui remonte à la surface » (V. HUGO).

Schéma 1 : diversité des formes organisationnelles



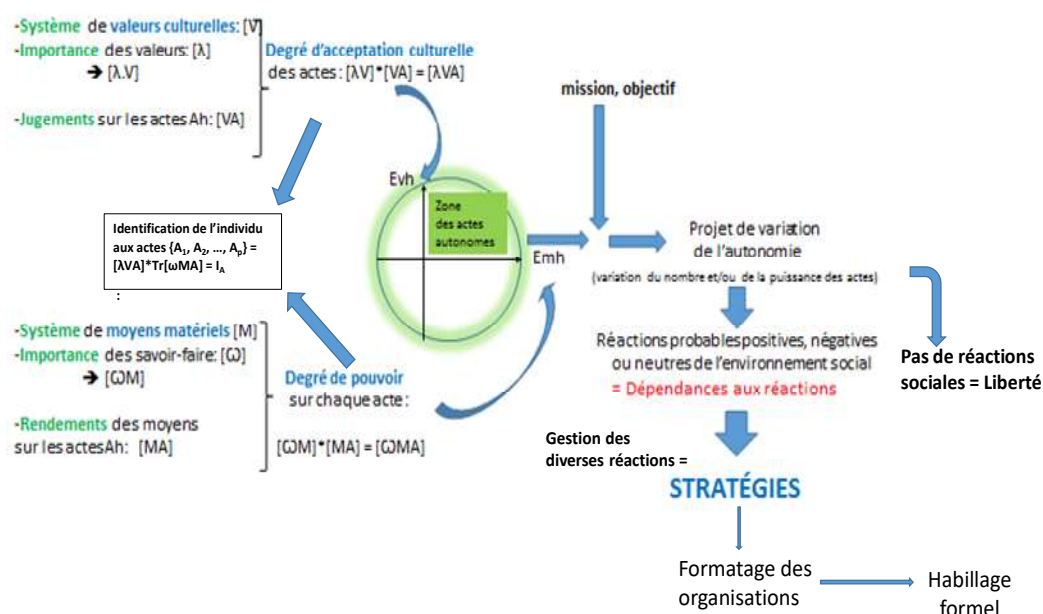
La forme « réseau » est caractérisée par des critères précis : un assez grand nombre d'individus autonomes ayant des systèmes de valeurs culturelles semblables ; ces dernières sont vécues comme menacées (mais pas en détresse) ; pas de hiérarchie ; les individus élaborant des stratégies allant dans le même sens, ils pacifient de fait les personnes extérieures afin de contenir la menace culturelle (bruissement de fond). La frontière du réseau est floue, des membres pouvant faire partie de plusieurs réseaux ou autres types d'organisation, d'où la difficulté à détecter l'existence de ce groupement de la part d'individus extérieurs. L'une des conditions de perdurance est l'évolution synchrone des individus du réseau. Sinon, un ou quelques individus prennent le *leadership* : le réseau se transforme en filière, les menaces s'exerçant toujours sur tous les membres. Lorsque celles-ci se transforment en guerre larvée non plus essentiellement vis-à-vis des valeurs culturelles mais vis-à-vis de l'accaparement des moyens matériels et de leurs utilisations (la concurrence), ou même en guerre tout court, sur le groupe de dirigeants, l'obligation d'une hiérarchie apparaît. Elle est de plus caractérisée par une soumission plus ou moins volontaire de personnes aux dirigeants. Lors de la concomitance de pression externe extrême sur les dirigeants et des risques internes d'insoumission, l'obligation de maintenir une frontière nette entre l'interne et l'externe fait évoluer le système hiérarchique vers un système dictatorial peu viable, car les soumis même volontaires n'ont plus la possibilité d'agir sur la diversité naturelle des actes qui seraient nécessaires au maintien des activités (les initiatives autorisées des soumis sont trop réduites).

Ces formes peuvent se transformer successivement les unes vers les autres. Cependant, tout dirigeant d'organisation hiérarchique importante, en apparence la plus fréquente, sait par expérience que toutes ces formes vivent en même temps sous le même toit officiel, y compris la forme brownienne (individus en retrait, personnes très individualistes qui n'ont que faire des ordres), créant des rapports des forces internes et externes mouvants au-delà de l'autorité qualifiée, celle-ci devant conduire l'ensemble vers l'objectif voulu.

Nous pouvons considérer cela comme la réalité vécue, comme la vérité sensible de l'exercice d'un pouvoir. Cependant, ces constats ne disent rien des causes de ces effets : pourquoi ces formes se génèrent, se transforment les unes vers les autres, se régénèrent, d'où l'existence permanente de l'ensemble de ces formes organisationnelles face à tout pouvoir ?

Tentons de lever le voile en s'adossant sur la théorie ADS (Autonomie, Dépendance, Stratégie), dont nous montrons ci-dessous l'ossature de la logique d'ensemble, en laissant de côté les dialectiques entre les étapes afin de faciliter la lecture de ce schéma :

Schéma 2 : la théorie ADS



L'habillage formelle (juridique) recouvre le formatage de l'organisation, expression de l'application des stratégies adoptées à des fins de stabilisation (ou de déstabilisation) des activités des groupes sociaux internes et externes mobilisables en vue de la mission ou de l'objectif. Ceux-ci peuvent être publiquement exposés ou au contraire cachés. Au fondement de ce processus se situe les niveaux d'autonomie / non-autonomie des actes des individus vis-à-vis des missions / objectifs à accomplir. La non-autonomie implique dans la plupart des situations des dépendances à autrui, donc l'élaboration de stratégies. L'autonomie / non-autonomie des actes dépendent à la fois de l'acceptation ou non de ces actes (mesurée par Evh dans le graphe) et de la capacité matérielle d'exécution (mesurée ici par Emh). D'où proviennent les degrés d'acceptation / non-acceptation ? Selon cette théorie, des systèmes culturels des groupes d'individus impliqués par la mission / objectif (valeurs culturelles plus ou moins cohérentes, importances de ces valeurs, jugements de ces valeurs sur les actions à réaliser). La capacité d'exécution correspond au contrôle des moyens matériels, aux savoir-faire correspondants, et au « rendements » de ces moyens sur les actes.

Derrière l'habillage formel de toute organisation, qui est une vérité, se déploient *in fine* les rapports culturels des groupes humains internes et externes concernés par la mission : la théorie permet d'élargir la vision du réel, et donc ici de la vérité.

Notons que cette théorie exprime aussi ce qu'elle dénomme « l'identification aux actes », mesurée par le produit matriciel $[\lambda VA] \cdot \text{Tr}[\omega MA]$, dont l'élément général est :

$\Phi_{ik} = [(\lambda_i \cdot \omega_k) \cdot (\sum(v_{ij} \cdot a_{jh}) \cdot \sum(m_{kl} \cdot b_{lh}))]$. $(\lambda_i \cdot \omega_k)$ représente le produit de l'importance de la valeur culturelle V_i par le savoir-faire sur le matériel M_k , liaison « électromagnétique » dialectique et permanente entre le système culturel et les moyens matériels ; il s'agit d'une mesure théorique de la connaissance. Elle induit la façon dont les individus découpent le réel en vue de l'action. C'est une expression formalisée du triangle justification – vérité – croyance décrit au premier chapitre de cet article.

Est-ce une expression de la vérité du management, en explicitant les conceptions des stratégies ?

4-Vérité, contre vérité ne management des informations

4.1- De la donnée à l'information

L'information et les systèmes d'information ne tombent pas du ciel, mais sont inclus dans un processus conduisant à l'action. Nous proposons le schéma cyclique suivant :

Connaissance préalable → Découpage mental du réel → Données ordonnées → Signification → Transformation de la connaissance = Information → Décisions en vue d'un objectif → Option stratégique → Options tactiques → Type d'organisation des échanges entre les individus dans la production.

De ce processus, il en découle que « l'information » et ses « systèmes d'information » est un abus de langage. Nous devrions rigoureusement écrire « données » (pouvant faire information) et « systèmes de données » (SD et non SI).

Une information est une mise en forme particulière de données dont l'interprétation modifie la base initiale des connaissances⁸. Elle nécessite donc des connaissances préalables pour extraire de ces données un contenu informatif. Celui qui n'est pas formé ne peut en effet être informé. La modification de la connaissance est selon nous l'expression d'une nouvelle hiérarchie des valeurs culturelles, ou de nouveaux savoir-faire, ou des deux à la fois.

Si les données nouvelles peuvent modifier cette base, elles peuvent aussi être mobilisées pour préparer des décisions en vue d'atteindre un objectif, afin de réduire l'incertitude, de contrôler ou d'orienter le désordre, de l'entropie à la néguentropie⁹, c'est-à-dire de gouverner. Si cela est effectif, on parlera alors de données « pertinentes ».

Dans une organisation, la donnée « pertinente », du point de vue de l'émetteur, prend les caractéristiques suivantes :

- 1-la vitesse de transmission adéquate de l'émetteur au récepteur ;
- 2-la plus ou moins large diffusion dans l'organisation ;
- 3-l'intelligibilité de la donnée transmise ;
- 4-sa pertinence par rapport au problème posé ;
- 5-son degré d'exhaustivité par rapport à l'objectif à faire partager ;
- 6-sa fiabilité à la source, à la transmission, à la réception ;

⁸ Nous reprenons ici la définition de J-L LE MOIGNE.

⁹ En théorie mathématique de l'information, la lutte contre l'entropie est considérée comme un gain en information.

- 7-son actualité ;
- 8-son degré de précision ;
- 9-sa fréquence.

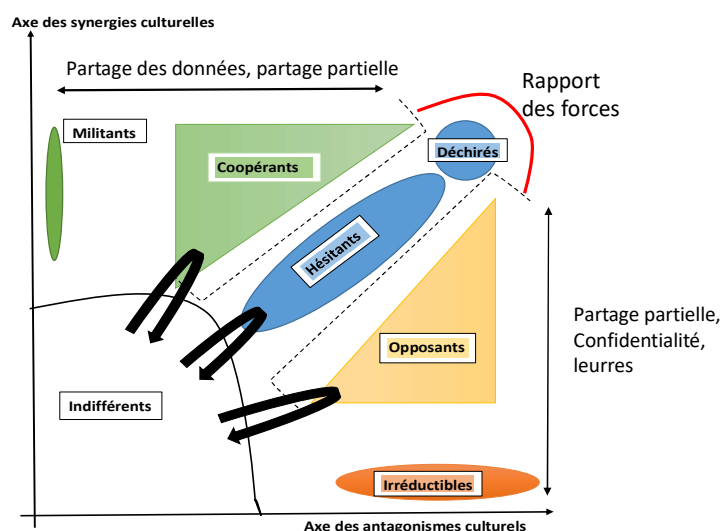
La manipulation des données joue toujours sur l'une ou plusieurs de ces caractéristiques : ralentissement de la transmission, segmentation étanche de la diffusion, ambiguïté entretenue, etc.

Les frontières entre la certitude et l'incertitude sont dans la plupart des situations plutôt floues : le découpage du réel dû au système culturel, au système des moyens matériels utilisables, et au stock de connaissances, est obligatoirement formaté *a priori*. La traduction en données puis leur mise en forme oriente l'interprétation puis la forme représentative du réel. Il y a donc accumulation plus ou moins forte de biais, de « bruit », de gangue molle autour de l'information stricte.

Dans les cas rares où l'on considère que la donnée est non biaisée, celle-ci induit la certitude dans laquelle s'insinuent les croyances. Dès lors elle peut être automatisée aboutissant à des algorithmes de décisions. Dans les cas où règne de l'incertitude, cas les plus fréquents dans la vie sociale, les décisions ne peuvent qu'être heuristiques, donc non automatisables, ou que partiellement automatisables. Si toutefois dans cette situation on s'entête à automatiser les décisions sur une base de faible certitude, alors celles-ci ne seront effectives que sur un réel réduit, effets qui tentent alors à s'imposer au reste du réel qui ne peut être en adéquation. Alors s'installe un désordre réel couvert par un ordre apparent.

Toute action envisagée par un individu s'insère, comme nous l'avons décrit plus haut, dans un environnement social dont il doit tenir compte. Il est en effet dépendant des réactions d'autrui. Dressons un schéma du spectre des comportements liés à ces réactions qui montre que le porteur de projet est dans la plupart des situations sociales amené à manipuler concomitamment vraies et fausses données :

**Schéma 3 : spectre des comportements
vis-à-vis d'un objectif quelconque**



Dans le cadre des formes stratégiques alliance ou coopération, comment produire et partager les données, comment assister et coordonner le travail humain, comment autonomiser ou intégrer le travail humain ? Dans un cadre conflictuel, comment communiquer (quelles données fournir, quelles données cacher), comment désorganiser le travail de l'adversaire, comment créer le désordre informationnel de celui-ci (propagande, leurre) ?

Dans le premier cadre, le partage des données avec les mêmes interprétations est propice à une cohérence des actions collectives, à une cohérence organisationnelle. La perdurance de l'organisation passe alors par l'accumulation permanente des interprétations partagées, ce qui nécessite une faible rotation du personnel, porteur de l'histoire de l'organisation dans ses succès comme dans ses échecs. *A contrario*, dans le second cadre, faire implorer (et non pas exploser) une organisation qui marche consiste à couper les liaisons par les données : les visions du réel se différencient alors, propices à des mini conflits permanents ou à des replis dans l'indifférence. Les techniques sont connues : forte spécialisation, isolement des personnels avec le culte du secret, forte rotation du personnel, embauche de « managers de transition » chargés de créer de l'incertitude, y compris sur le plan éthique (essai de modification des hiérarchies des valeurs culturelles des équipes, hiérarchies qui formaient l'acceptation de travailler ensemble), etc. De ces critères, les spécialistes de l'Intelligence Economique dans les organisations en tirent des tactiques de manipulation de l'information : la source réelle se masque derrière l'émetteur (comité de pilotage, homme-paille, ...), utilisation de canaux à vitesse de transmission de l'information différents selon les destinataires, messages contradictoires par des émetteurs différents, etc.

Quelle que soit la situation, la gestion des données n'est pas aisée ¹⁰ :

-quels faits relatés ? Les faits rapportés ne sont qu'une partie de ceux qui se sont réellement produits ;

-comment présenter les faits ? Ou bien présenter identiquement, de manière égale, des faits de force inégale, ce qui serait trahir la réalité, ou bien établir une hiérarchie entre les faits, ce qui reflète inévitablement la hiérarchie des valeurs culturelles de l'émetteur qui n'est pas forcément celle du récepteur ;

-Dans le choix des données et de leurs modalités, à quel niveau d'exactitude s'arrêter ? Ce qui peut paraître exact à une certaine échelle, peut être perçu inexact à une autre échelle.

En réalité, c'est l'informateur qui décide, il n'existe pas de méthode universelle. Bref, il transmet ce qu'il veut ... Se pose alors immédiatement le problème de la séparation entre argumentation et manipulation.

En effet, il n'y a pas que dans les situations conflictuelles que les données sont manipulées. Même dans un environnement apaisé, le marketing nous apprend que dans les tactiques publicitaires¹¹, il est inefficace d'attirer les consommateurs potentiels en dévoilant toutes les caractéristiques d'un produit ou d'un service. Il convient au contraire de mettre en avant qu'une ou deux de façon à ne pas noyer l'imaginaire du consommateur dans un flot de données : situation de demi-vérité.

4.2-Les frontières étroites entre argumentation et manipulation

La rhétorique d'Aristote nous permet de définir ce qu'est une argumentation : argumenter, c'est plaider une cause explicitée ; je construis des arguments, mais je laisse libre l'auditoire

¹⁰ Nous nous inspirons ici des travaux de J. ELLUL.

¹¹ Les tactiques publicitaires ont pour finalité de transformer les opinions indifférentes vers celles de la collaboration à l'objectif (cf. schéma précédent).

d'adopter ou non mon opinion. C'est une pratique de convaincre l'autre, de la parole symétrique. C'est au fondement de la démocratie. Mais ceci est un paradoxe pour l'action : je mets toute mon énergie à convaincre, et en même temps je mets toute mon énergie pour laisser libre de ne pas accepter l'argument que je propose. Il s'agit d'un paradoxe qu'il convient d'assumer nous dit Aristote, si l'on veut sortir d'une posture manipulatrice. Tout ce qui est plaider hors de la cause n'est pas acceptable.

On perçoit ici combien la frontière entre argumentation (données à interprétations symétriques) et manipulation (données à interprétation unique) est étroite. Celle-ci s'impose le plus aisément sur les individus dont la hiérarchie des valeurs culturelles est instable et dont les connaissances ne sont pas suffisamment théorisées (inexistence de doctrines). L'objectif de la manipulation est alors de transformer des impressions diffuses en opinions cristallisées. Comme cela concerne une masse d'individus, elle est obligatoirement encadrée par une puissante organisation de la part de l'émetteur. Mais il ne s'agit pas de n'importe quelle masse d'individus. Dans le cas d'une communauté culturellement fortement ancrée (mêmes valeurs culturelles, même hiérarchie d'importance de ces valeurs), la manipulation externe a très peu de probabilité de se faire entendre. En revanche, les sociétés individualisées, débarrassées de cadres sociaux, où sont confondus liberté et individualisme, c'est-à-dire l'existence d'une collection d'individus solitaires, sont la cible privilégiée de la manipulation volontaire. L'individu solitaire se sent obligatoirement dépassé par les événements, d'où un sentiment d'impuissance, de dévalorisation. La manipulation va jouer sur ces failles : tenter d'imposer une cohérence globale avec exaltation de la validité de la personne. Plus le sentiment d'infériorisation de l'individu est menaçant, plus la valorisation doit être exaltante. Il en découle que le processus de la propagande est toujours le même : les données soulèvent de vrais problèmes existentiels (la vérité est payante, le mensonge vite inefficace), puis la propagande cherche dans une première étape à envenimer le problème afin de relativiser le reste, dans une seconde à faire miroiter l'espérance d'une solution unique qui encapsule le désespoir, solution unique qui est prétendue aller dans le sens de l'Histoire¹². Le fin du fin de la propagande est de rendre l'individu idiot utile : qu'il devienne autogestionnaire de sa propre servitude.

Toujours dans un cadre conflictuel, lorsque la propagande ne peut être efficace, la solution est de brouiller les données afin de compliquer les interprétations. L'objectif est de créer de l'incertitude et de l'ambiguïté. La rétention d'une partie des données, la diffusion de données à évaluations contradictoires, des données formulées de manière volontairement ambiguë, ont pour objectif de brouiller l'interprétation, et de ralentir l'action de l'adversaire.

On voit donc que la maîtrise de la production de données pouvant engendrer de l'information, la maîtrise de la gestion des connaissances nouvelles (qui permet de faire la séparation entre le bruit / ambiguïté et donnée utile), donc l'approfondissement continu d'identité culturelle forte et la clarification des options stratégiques, sont les remparts indispensables pour ne pas être absorbé par les forces dominantes. On sait que ces forces ne deviennent dominantes que si elles sont capables de s'organiser de telle manière à pomper les compétences des subordonnés en spécialisant leurs connaissances individuelles, qu'elles intègrent ensuite en un ensemble cohérent dont l'architecture n'est connue que d'elles seules, d'où la confidentialité comme élément incontournable des contrats de travail. Cependant, passé un seuil de spécialisation excessive, la vie de l'organisation se bloque par manque de synergies.

Il y a ici un enjeu démocratique majeur : les forces dominantes tentent toujours, car c'est au cœur de leur pouvoir, de limiter la vision des dominés à l'horizon de la tactique, se réservant celle du

¹² Exemple : la « numérisation » au pas de charge ...

niveau de la stratégie, et bien sûr celle de la configuration de la mission / de la politique. *A priori*, les dominés pourraient aussi s'organiser pour élaborer des visions stratégiques correspondants à leurs valeurs culturelles et à leurs intérêts. Or la compression vertigineuse du temps par les moyens électroniques les mets en permanence dans la situation de diminuer les temps d'exécution des tâches définies par les dominants, dans une course de haies haletante.

4.3-L'exemple de « l'intelligence artificielle » (IA)

La cybernétique est une algorithmique mise au point pour affronter des situations où la combinatoire des possibles exclut les procédures exhaustives (Ivan Lavallée).

L'appellation commerciale de la cybernétique, « l'intelligence artificielle » (IA), est devenue le terme courant, tout comme le frigidaire, marque d'une entreprise américaine, a fréquemment remplacé le vrai vocable, le réfrigérateur¹³. L'IA est un anglicisme (*artificial intelligence*) signifiant la compréhension globale d'une situation. L'idée sous-jacente est qu'il suffirait de comprendre comment fonctionne le cerveau afin de le reproduire pour fabriquer de l'intelligence (jamais définie), ce qui fait que l'une des techniques reines est l'apprentissage automatique. Les neurones ont été assimilés à des portes électroniques (Juignet), assimilation qui repose sur trois postulats : l'esprit fonctionne de manière logique, il fonctionne comme une machine électronique, la relation entre les deux est la même que dans l'informatique. La logique est donc conçue comme un calcul exécuté par une machine neuronale : le cerveau serait une machine de traitement de données (conception de H. Simon). « L'intelligence artificielle » devient une description de la manière dont les individus pensent¹⁴.

Pour un scientifique, il s'agit d'une démarche curieuse de vouloir copier le cerveau : comme l'écrit I. Lavallée, aucun avion ne vole pas comme un oiseau, la nature n'a pas inventé la roue.

La commercialisation de « l'IA » a pris une telle ampleur qu'elle a envahi de nombreux secteurs ainsi que les vies privées. Comme l'écrit L. Janin (France-Stratégie), ce n'est pas tant l'innovation qui est révolutionnaire, mais son déploiement : e-commerce, gestion logistique, capteurs pour optimiser la production, automatisation des tâches. Ce n'est pas tant l'objet connecté en soi, mais l'écosystème qui se développe autour, d'où l'enjeu de la standardisation et des normalisations (interopérabilité : http, smtp, tcp/ip, etc., code-barres, EAN, système EPC pour identification individuelle), ce qui induit dans beaucoup de situations des organisations petites en grand nombre¹⁵. Il convient donc de regarder de près l'aspect géostratégique de cette vague contemporaine.

La puissance numérique d'un pays repose fondamentalement sur sa force industrielle et technologique : comme toujours, les négociations juridiques sont en réalité de peu d'importance lorsque les rapports des forces sont déséquilibrés.

La puissance numérique d'une Nation est fonction d'au moins sept types de contrôle, dont tous dépendent de la base industrielle existante :

- 1-contrôle des routes numériques,
- 2-contrôle des opérateurs de télécommunications,

¹³ L'appellation marketing « intelligence artificielle » a été inventée en 1955 par un professeur américain qui ne réussissait pas à attirer suffisamment de monde dans ses séminaires sur les nouveaux développements de la cybernétique.

¹⁴ Notons à ce titre que l'exécution de calculs neuromorphiques sur les ordinateurs conventionnels consomme 10 000 fois plus d'énergie qu'un cerveau humain pour réaliser la même tâche !

¹⁵ Selon l'INSEE, 33% des entreprises de moins de 10 salariés appartiennent à un groupe financier, 54 % pour les unités de 20 salariés, 80 % pour les unités de 50 salariés. Les TPI sont donc en réalité des filiales.

3-capacité d'édition des logiciels,
 4-conceptions de matériels innovants,
 5-organisation de la cyberdéfense,
 6-capacité de formation et de recherche en informatique / télécommunications,
 7-maîtrise de la production d'énergie (les grands moyens informatiques sont en effet très consommatrices d'énergie).

Ces contrôles ne peuvent être effectifs que s'il existe en premier lieu une industrie capable de construire les matériels nécessaires pour chacun de ces types de contrôles, auxquels s'adaptent les conceptions des logiciels. Pas d'industrie, pas de contrôle souverain.

Le rapport Villani sur les solutions à adopter pour le développement français de l'IA (2018) préconise :

- de favoriser l'accès aux données avec une gestion étatique ;
- de développer la recherche (multiplication par trois des formations en deux ans, des bourses, par deux des salaires des chercheurs afin de faire cesser la fuite vers l'étranger) ;
- création d'Instituts interdisciplinaires sur tout le territoire avec organisation des transferts des technologies vers les entreprises ;
- financement de supercalculateurs ;
- limiter le développement de l'IA aux secteurs de la santé, de l'écologie, de la défense, la sécurité, des mobilités, de la finance ; l'Etat doit y jouer le premier rôle en demeurant le premier client ;
- il faudrait investir 1,5 milliards d'euros sur 10 ans.

Finalement, ce rapport, par ailleurs riche en préconisations, marche sur une seule jambe : la ré-industrialisation du pays dans le secteur informatique, abandonné aux Américains pour l'essentiel dans le courant du milieu des années 80, n'est pas abordée. Pourtant, les spécialistes de la commission ne peuvent pas ignorer que la non-maîtrise industrielle des puces électroniques ne peut en aucun cas assurer la cybersécurité, quelle que soit la sophistication des logiciels de défense. L'IA française apparaît donc, sur le plan géostratégique, comme un moyen complémentaire apte à remplir les « tuyaux » matériels américains, comme soumission à ce seul cadre. Rapport de semi vérité.

Conclusion

Nous nous sommes positionné clairement, nous semble-t-il, pour une conception univoque de la vérité : celle-ci n'est pas abstraite, elle est objectivée par une pratique prouvée et éprouvée dans et pour une pratique, ce n'est pas une donnée. Elle apparaît donc éternelle dans le monde où elle a été objectivée.

Dans les démarches scientifiques, l'empirisme peut être utile dans le domaine obligatoirement étroit d'utilisation des enquêtes quantitatives et qualitatives (qu'il serait vain d'opposer). Cependant son utilisation exclusive tourne rapidement à la répétition des résultats, qui apparaissent plus comme des données à vérité apparente. Seule la théorisation (conceptualisation, recherche des relations théoriques si possible formalisées mathématiquement entre ces concepts, modélisation) permet d'expliquer les causes dont certains effets peuvent être repérés par l'empirisme : la vérité est approfondie, généralisée dans le contexte de la recherche. Au plus l'empirisme peut permettre des prévisions à court terme (la tactique), quand la théorisation crée les conditions de la prospective (le champ ouvert des stratégies envisageables).

Comme toujours dans l'histoire des sciences, celle des sciences de gestion n'échappe pas à cette dure réalité : la vérité issue de la théorie se heurte fréquemment à la doxa. La vérité du management doit alors se transformer, pour le chercheur, en management de la vérité.

Celui-ci a pour objet essentiel la manipulation des données compréhensibles par le public, pour en faire information pertinente pour lui. On a décrit combien la frontière entre argumentation et manipulation est étroite, et pose le problème de la démocratie dans les organisations. Heureusement, comme cité plus haut, Aristote nous tire d'affaire en nous fournissant la méthode.

Bibliographie

- Camus, A., *Le Mythe de Sisyphe* (1942), essai sur l'absurde.
- Jaeglé, P., 1998, *Sciences et dialectique de la nature* (coordination L. Sève), édit. La dispute.
- Fourez G., 1998, *la construction des sciences*, De Boeck Université.
- TLF-CNRS, *Vérité*, <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3860404200>
- Badiou A., 2018, *L'Immanence des vérités*, édit Fayard.
- Mucchielli A., 2004, le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains, Actes du colloque UQAM, 12 mai 2004, Association pour la recherche qualitative.
- Glaser B.G., Strauss A.L., 2017, *La découverte de la théorie ancrée, stratégies pour la recherche qualitative*, édit Armand colin.
- J. Ellul, 2008, *Propagandes*, Economica.
- d'Espagnat B., 1985, *Une incertaine réalité*, édit. Gauthier-Villars.
- Klein E., 2018, *Matière à contredire, Essai de philo-physique*, Edit. de l'Observatoire.
- Pestre D. (sous la direction de), 2015, *Histoire des sciences et des savoirs*, t. 1,2,3, Edit. Seuil.