

**Les sciences de gestion et la question de la liberté**  
**Management Sciences and the Issue of Freedom**  
**Las ciencias de gestión y la cuestión de la libertad**

Yves-Marie Abraham, Alain-Charles Martinet et Cyrille Sardais

Volume 13, numéro 3, printemps 2009

Les sciences de gestion et la question de la liberté  
Management Sciences and the Issue of Freedom  
Las ciencias de gestión y la cuestión de la libertad

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/037826ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/037826ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Abraham, Y.-M., Martinet, A.-C. & Sardais, C. (2009). Les sciences de gestion et la question de la liberté. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(3), v-xv. <https://doi.org/10.7202/037826ar>

# Les sciences de gestion et la question de la liberté

YVES-MARIE ABRAHAM  
HEC Montréal

ALAIN-CHARLES MARTINET  
Université Jean-Moulin

CYRILLE SARDAIS  
HEC Montréal

Quelle drôle d'idée, dira-t-on, d'amener sur le terrain des sciences de gestion la question de la liberté ! Pourtant, forcé est bien d'admettre que l'objet de ces sciences – la gestion d'entreprise – est indissociable de cette question.

Gérer ou administrer, c'est essentiellement décider, rappelait Herbert Simon<sup>1</sup>. Or décider, n'est-ce pas d'abord exercer sa liberté et, par conséquent, se considérer comme responsable de ses actes ? Mais, gérer ou administrer, c'est aussi tenter de se faire obéir par d'autres êtres humains, comme le soulignait également Herbert Simon. Outre la question de la liberté du dirigeant, se pose donc aussi la question de la liberté du dirigé, au moins dans un monde qui a fait de la liberté l'une de ses valeurs fondamentales, avec l'idée d'égalité<sup>2</sup>.

Malgré cela, la notion de « liberté » est généralement absente des débats en sciences de gestion. Comment alors interpréter cette absence ? On peut se demander dans quelle mesure, l'idée de liberté, que celle-ci soit envisagée comme une qualité propre à certaines actions humaines ou comme un droit et une exigence politique fondamentale<sup>3</sup>, n'est pas profondément contradictoire avec le projet des sciences de gestion. En d'autres termes, ces sciences ne seraient-elles pas fondamentalement liberticides<sup>4</sup> ?

D'une part, et bien qu'elles aient fait de la décision l'un de leurs objets privilégiés, l'insistance portée par les sciences de gestion sur les notions de « contrainte » (culturelle, organisationnelle...), de « réalité » (économique, technique...), de « logique » (financière, institutionnelle...) ne vient-elle pas réduire, voire anéantir l'idée qu'une action humaine libre soit possible ? Plus généralement, les sciences sociales, sur lesquelles s'appuient les sciences de gestion, n'ont-elle pas besoin de rejeter l'idée de liberté pour se fonder comme science ?

D'autre part, et bien qu'elles tendent aujourd'hui à conclure à la nécessité, pour améliorer les performances de l'entreprise, d'accorder toujours davantage d'« autonomie », donc de liberté, aux « dirigés », ces sciences peuvent-elles valoriser la liberté des membres de l'entreprise sans en arriver à remettre en cause l'entreprise elle-même, dont

l'un des fondements reste, selon Ronald Coase<sup>5</sup>, la relation « maître-serviteur » ?

En somme, il se pourrait bien que l'idée de liberté soit inacceptable pour les sciences de gestion, alors même que la gestion en tant qu'activité pose la question de la liberté et, pour une part au moins, présuppose la liberté du gestionnaire, comme le rappelait Schumpeter<sup>6</sup>.

Sur la base de ces réflexions, qui ont fait l'objet d'un premier colloque à HEC Montréal les 9 et 10 juin 2007, nous avons invité nos collègues chercheurs, au cours de l'hiver 2008, à proposer des articles de nature épistémologique, théorique, empirique ou méthodologique, apportant des éléments de réponse aux deux séries de questions suivantes :

1. Dans quelle mesure la gestion, en tant que discipline à prétention scientifique et en tant que pratique, est-elle « liberticide » ? La valorisation de la liberté humaine est-elle ou non compatible avec le projet même d'une science de gestion ?
2. Comment concevoir des sciences de gestion respectueuses de l'idée de liberté ? A quelles conditions, sur les plans épistémologique, théorique, méthodologique, la gestion pourrait-elle contribuer à rendre les humains plus libres ?

Parmi les manuscrits reçus en réponse à cet appel, nous en avons retenu finalement sept, sélectionnés selon les procédures habituelles de la revue *Management international*. Ces contributions peuvent être regroupées en deux catégories.

## Les voies d'un compromis entre liberté et gestion

Les trois premiers articles de ce numéro thématique ont en commun de proposer une réponse plutôt nuancée aux deux séries de questions précédentes ; réponse que l'on pourrait synthétiser ainsi : 1) il y a bien tension entre l'idée de liberté et le projet d'une science de gestion, mais pas incompatibilité ; 2) il est possible de concevoir une science de gestion respectueuse de l'idée de liberté, sans remise en

1. Simon, H., *Administration et processus de décision*, Paris : Économica, 1983 [1957, 3ème édition].

2. Dumont, L., *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris : Seuil, « Esprit », 1983.

3. Ricoeur, P., « Liberté », dans *Encyclopedia Universalis*, 2007 [1<sup>ère</sup> édition 1971]

4. Solé, A., *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Paris/Monaco : Éditions du Rocher, 2000.

5. Coase, R., « La nature de la firme », in Ronald Coase, *L'entreprise, le marché et le droit*, Paris : Éditions d'Organisation, 2005 [1<sup>ère</sup> édition 1937].

6. Schumpeter, J. A., *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz, 1999 [1<sup>ère</sup> édition 1911].

cause fondamentale de la discipline, à condition cependant de poser au départ que la liberté humaine est nécessairement relative.

L'article de Catherine Lebrun et Richard Déry, «Dialectique de la liberté en sciences de gestion : contrainte et habilitation par la technique», est exemplaire de ce type de positionnement. Après avoir rappelé que l'idéologie des Lumières se caractérise notamment par le double projet de rationalisation du monde et d'émancipation des êtres humains, ces deux chercheurs reconnaissent que la science de gestion s'est trouvée essentiellement associée au premier de ces projets, contre le second. Ils mettent en cause la conception «newtonienne» qui a présidé à la formation de cette jeune science et un enracinement trop exclusif dans les sciences sociales. Pourtant, selon eux, la gestion reste avant tout une technique. A ce titre, elle s'avère en principe aussi bien contraignante qu'habilitante et peut donc contribuer à la fois à rationaliser le monde et à libérer l'être humain. L'essentiel est de penser ce double projet de façon dialectique, et non pas dichotomique. Pour ce faire, Lebrun et Déry proposent finalement une grille d'analyse théorique des situations de gestion qui permette de saisir cette tension constante entre ces deux mouvements caractéristiques de la Modernité.

Dans «La liberté de penser son identité professionnelle : la résistance des responsables de formation au discours managérial en France», deuxième article de ce numéro thématique, François Grima, Isabelle Barth et Renaud Muller proposent une analyse de cas qui vient, pour une part au moins, soutenir la thèse de Lebrun et Déry. Historiquement, la formation continue a été envisagée en France, sur le plan légal, comme un moyen d'émanciper les salariés et de réduire les inégalités, dans la droite ligne de l'idéologie des Lumières. La réalisation de cette mission a été confiée en particulier aux Responsables de Formation Professionnelle Continue (RFPC), cadres rattachés aux services des ressources humaines des entreprises. Mais, depuis les années 1980, la formation continue est devenue un instrument central des politiques de flexibilisation de la main d'œuvre. Dans cette perspective, les directions d'entreprise ont attendu des RFPC qu'ils deviennent les agents de ces politiques et se comportent dorénavant comme de simples fournisseurs internes. L'enquête de Grima, Barth et Muller montre finement que cette rationalisation managériale rencontre des formes de résistance multiples de la part de ces professionnels qui, tout en exerçant leur liberté, entendent bien continuer à mettre la formation au service de l'émancipation des salariés.

La contribution de Frank Tannery, intitulée «Les régimes stratégiques ou les voies de la liberté», se situe quant à elle sur un plan théorique et concerne, comme son titre l'indique, non plus la gestion des ressources humaines, mais la stratégie. Toutefois, à l'instar des deux premiers articles, celui-ci repose également sur l'idée qu'il n'y a pas forcément incompatibilité entre gestion et liberté. Pour

Tannery, la stratégie présuppose la liberté du «stratège». Cela dit, cette liberté est toujours relative. Elle désigne ici la capacité de l'individu à faire face aux contraintes multiples qui pèsent sur son action. Dans cette perspective, la stratégie consiste fondamentalement à développer, étendre, renforcer cette capacité d'action. L'une des questions qui se posent alors est de savoir comment se crée la stratégie. L'auteur soutient que ce processus créatif prend des formes diverses – quatre au total – qu'il suggère de nommer «régimes stratégiques». Chacun de ces régimes repose sur une opération mentale essentielle. Il peut s'agir d'un travail d'«actualisation», de «virtualisation», de «réalisation» ou encore de «potentialisation». L'art du «stratège», soutient finalement Frank Tannery, et la condition donc de sa plus ou moins grande liberté, consiste à opter pour le «régime» qui convient à la situation de gestion dans laquelle il se trouve plongé.

### Repenser la gestion pour libérer l'être humain

Les auteurs des trois articles suivants, contrairement aux précédents, partagent l'idée qu'il y a une réelle incompatibilité entre sciences de gestion et liberté humaine. Selon eux, ces sciences sont fondamentalement liberticides. Il n'y a pas d'autre voie que de rompre avec les paradigmes dominants dans cette discipline pour tenter de faire valoir et de respecter la liberté.

Cette position est soutenue avec vigueur par Andreu Solé, dans un texte intitulé «Quelles histoires les «sciences de gestion» racontent-elles à l'humanité?». Selon ce chercheur, l'essentiel des travaux et des enseignements en sciences de gestion met en scène un humain «prisonnier» de «réalités» – les «marchés», la «mondialisation», la «culture», la «nature humaine» – qui s'imposent à lui et ne lui laissent au mieux qu'une «marge de manœuvre». Ces sciences ne reconnaissent donc pas vraiment la liberté humaine, et par conséquent, contribuent à rendre «a-responsables» les humains. En outre, elles participent activement à ce que Solé appelle «l'entreprisage du monde», c'est-à-dire l'imposition à l'échelle planétaire d'un modèle de société organisé par et pour l'entreprise. A ce titre, on peut considérer qu'elles sont partie prenante d'un nouveau totalitarisme. Comment faire valoir et soutenir la liberté et la responsabilité des humains? Comment aussi ne pas contribuer à les enfermer dans cet «Entreprise-monde» qui semble en passe de s'imposer à toute la planète? En pratiquant, par l'intermédiaire de textes, le voyage dans le temps et dans l'espace, nous recommandons Solé. Selon lui en effet, cette démarche permet d'éprouver le fait que l'être humain est un animal «créateur de mondes», que ces «réalités» qui le contraignent ne sont jamais que son invention création, le produit des *possibles* et des *impossibles* qu'il ne cesse de se donner de manière à la fois contingente et non-consciente. De tels voyages permettent ainsi d'acquiescer la conviction que d'autres mondes succéderont au notre et que nous ne sommes pas prisonniers de celui-ci.

Pour Cyrille Sardais également, les sciences de gestion, et les sciences humaines ou sociales sur lesquelles elles s'appuient, sont liberticides, et ce, parce qu'elles tendent à être déterministes. S'intéressant au cas de l'histoire, dont il est familier, Sardais s'efforce de montrer qu'il est pourtant tout à fait possible d'écrire une histoire qui soit à la fois scientifique et non-déterministe. En se référant notamment à Karl Popper et Stephen Jay Gould, il rappelle tout d'abord que la science, y compris lorsqu'elle porte sur la « Nature », n'implique pas le déterminisme. Il faut accepter que, même en ces matières, ce qui se passe ou s'est passé reste foncièrement contingent. Mais comment résister, sur le plan méthodologique, à la tentation de penser que ce qui s'est produit ne pouvait pas ne pas se produire ? D'une part, en recherchant ce que l'historienne Arlette Farge nomme les « possibles ailleurs » : les autres chemins que l'histoire aurait pu emprunter. D'autre part, en interprétant l'action des humains, à la suite d'Andreu Solé, comme le produit de *possibles* et d'*impossibles* qu'ils se donnent; *possibles* et *impossibles* eux-mêmes contingents et toujours susceptibles de basculer. Telle est en substance, nous montre Sardais, la démarche de travail adoptée par Allison et Zelikow dans leur célèbre ouvrage sur la crise des missiles de Cuba, ou encore par l'historien Henry Ashby Turner dans son livre sur l'accession au pouvoir d'Hitler.

Jean-Luc Moriceau, dans « Notre folie du jour », ne se contente pas d'en appeler à une autre manière de penser les sciences de gestion, pour contribuer à rendre plus libres les humains. Exerçant pleinement sa propre liberté, il nous propose ici un texte parfaitement inclassable, qui rompt avec à peu près toutes les conventions formelles de l'article académique, tout en abordant de front les questions de l'appel à contribution que nous avons lancé. S'inspirant entre autres du travail de littérateurs (Blanchot, Robbe-Grillet), Moriceau nous plonge au cœur d'un interrogatoire angoissant, mené par des « hommes de lois » réclamant avec insistance des explications à un chercheur devenu incapable de percevoir autour de lui autre chose que du singulier et de la liberté. Quelle sera l'issue de ce face-à-face ? Qui s'imposera finalement au terme de ce dialogue de sourds, dans lequel s'affrontent des conceptions radicalement opposées du travail de recherche, notamment au regard de la place qu'il convient de reconnaître à l'idée de liberté ? Compte tenu de la forme narrative adoptée par l'auteur de ce texte, il serait évidemment mal venu de livrer ici le fin mot de l'histoire. Nous ne pouvons qu'encourager le lecteur à aller le découvrir par lui-même !

### Pour continuer la réflexion

Le dernier article de ce numéro thématique est signé par Alain-Charles Martinet. Intitulé « Management stratégique et libertés : pour une science noo-politique du concevable », il s'agit d'un texte programmatique qui, pour une part, offre une synthèse des articles précédents. Martinet y plaide pour un *aggiornamento* de la « politique générale

d'entreprise ». Selon lui, après 50 années de recherche dans ce domaine, les gains en matière de « scientificité » se sont payés d'une perte catastrophique de capacité critique et de pertinence; le volume et la fragmentation du corpus sont devenus tels par ailleurs que celui-ci s'avère inassimilable par quiconque. Se pose donc la question de la légitimité de cette discipline. Une science de la « politique d'entreprise » n'a pourtant jamais été aussi nécessaire, à l'heure où la domination de cette institution s'impose à l'échelle planétaire. Pour à la fois recouvrer sa légitimité et contribuer activement à la liberté humaine, cette science ne doit plus seulement porter sur ce qui est, mais aussi sur le possible et le souhaitable – le concevable. Elle doit devenir une véritable science morale et politique, travaillée par « l'inquiétude axiologique » plutôt que par la quête de « neutralité axiologique », soucieuse de produire un savoir d'abord « intéressant » plutôt qu'une connaissance « objective », ce qui suppose en particulier de sa part ouverture épistémologique et pluralisme méthodologique. *Last but not least*, elle doit pouvoir être pratiquée dans la langue maternelle du chercheur, de manière à réduire les risques d'imposer à ce dernier le sacrifice de son originalité...

Enfin, pour clore ce numéro thématique, et dans le but de permettre aux lecteurs de poursuivre la réflexion amorcée dans les pages qui suivent, nous proposons une note de lecture sur un livre trop peu connu, qui présente une théorie sociologique respectueuse de l'idée de liberté : *Les cadres de l'expérience* d'Erving Goffman. S'ajoute à cette note une courte sélection d'ouvrages apportant des éléments de réponse originaux aux questions formulées dans notre appel.



# Management Sciences and the Issue of Freedom

YVES-MARIE ABRAHAM  
HEC Montréal

ALAIN-CHARLES MARTINET  
Université Jean-Moulin

CYRILLE SARDAIS  
HEC Montréal

What a strange idea, some might say, to bring the issue of freedom into the field of management sciences! And yet, we have to admit that the goal of these sciences – enterprise management – is inseparable from this issue.

To manage or to administer is essentially to decide, stated Herbert Simon.<sup>1</sup> But to decide means first to exercise one's freedom and, consequently, to consider oneself responsible for one's actions? To manage or to administer is also to try to make other human beings obey one, as Herbert Simon also pointed out. Apart from the question of the manager's freedom, there is also the question of the freedom of the managed, at least in a world that has made freedom one of its fundamental values, along with the idea of equality.<sup>2</sup>

Despite this, the notion of "freedom" is usually absent from the debates in management sciences. How do we interpret this absence? We can ask ourselves to what extent the idea of freedom, whether it is envisaged as a quality specific to certain human actions or as a right and a fundamental political requirement,<sup>3</sup> is not profoundly contradictory with the management sciences project. In other words, is this science not fundamentally liberticidal?<sup>4</sup>

On one hand, and although the managerial sciences have made decision-making one of their priority subjects, doesn't their insistence on the notions of "constraint" (cultural, organizational, etc.), "reality" (economic, technical, etc.) and "logic" (financial, institutional, etc.) minimize, or even defeat the idea that a free human action is possible? More generally, isn't it true that the social sciences, on which the management sciences are based, need to reject the idea of freedom to establish themselves as a science?

On the other hand, and although today they tend to conclude on the necessity, in order to improve enterprise performances, of always granting more "autonomy" and therefore freedom to the "managers," can these sciences promote the freedom of the enterprise members without calling into question the enterprise itself, which is in part underpinned, according to Ronald Coase,<sup>5</sup> by the "master-servant" relationship?

After all, it might well be that the idea of freedom is unacceptable for management sciences, even though management as an activity poses the question of freedom and, at least in part, presupposes the freedom of the manager, as Schumpeter<sup>6</sup> claimed.

On the basis of these reflections, which were the subject of a conference at HEC Montréal on June 9 and 10, 2007, we invited our researcher colleagues, in the winter of 2008, to propose epistemological, theoretical, empirical or methodological articles that respond to the following two series of questions:

1. To what extent is management, as an allegedly scientific discipline and as a practice, liberticidal? Is the valuing of human freedom compatible with the project of a management science?
2. How do we design management sciences that respect the idea of freedom? Under what conditions, epistemologically, theoretically or methodologically, can management contribute to making humans more free?

Among the texts received in response to this call for papers, we chose seven, selected by the usual *International Management* journal procedures. These contributions can be grouped into two categories.

## The paths of compromise between freedom and management

The first three articles in this thematic issue have in common that they propose a rather nuanced answer to the two series of questions; this answer might be summarized as follows: 1) there is tension between the idea of freedom and the project of a management science, but not incompatibility; 2) it is possible to design a management science that respects the idea of freedom, without calling into question the discipline, if we begin by setting out the condition that human freedom is necessarily relative.

The article by Catherine Lebrun and Richard Déry, "Dialectic of freedom in management sciences: constraint and empowerment through technique," is an example of

1. Simon, H., *Administration et processus de décision*, Paris : Économica, 1983 [1957, 3ème édition].

2. Dumont, L., *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris : Seuil, «Esprit», 1983.

3. Ricoeur, P., «Liberté», dans *Encyclopedia Universalis*, 2007 [1<sup>ère</sup> édition 1971]

4. Solé, A., *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Paris/Monaco : Editions du Rocher, 2000.

5. Coase, R., «La nature de la firme», in Ronald Coase, *L'entreprise, le marché et le droit*, Paris : Editions d'Organisation, 2005 [1<sup>ère</sup> édition 1937].

6. Schumpeter, J. A., *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz, 1999 [1<sup>ère</sup> édition 1911].

this type of position. After reminding the reader that the ideology of the Enlightenment notably featured the dual project to rationalize the world and to emancipate human beings, these two researchers acknowledge that management science has found itself essentially associated with the former of these projects, and against the latter. They challenge the “Newtonian” idea that prevailed at the formation of this young science and its overly exclusive rootedness in the social sciences. Yet, according to these authors, management is above all a technique. As such, it proves to be in principle as constraining as it is empowering and can therefore contribute both to rationalizing the world and to freeing human beings. The main thing is to think of this dual project dialectically, and not dichotomally. To do this, Lebrun and Déry propose a theoretical analytical grid of management situations to capture this constant tension between these two characteristic movements of Modernity.

In “The freedom to think one’s professional identity: the resistance of professional development officers to the managerial discourse in France,” the second article in this thematic issue, François Grima, Isabelle Barth and Renaud Muller propose a case analysis that, at least in part, supports Lebrun and Déry’s thesis. Historically, professional development in France was envisaged, at the legal level, as a means to emancipate employees and reduce inequalities, in keeping with the ideology of the Enlightenment. The realization of this mission was entrusted in particular to the *Responsables de Formation Professionnelle Continue* (RFPC) (professional development officers), managers attached to the human resources departments of enterprises. But, since the 1980s, professional development has become a central policy instrument to increase labour flexibility. In this perspective, enterprise leaders expected the RFPC to become the agents of these policies and to henceforth act as simple internal suppliers. The study by Grima, Barth and Muller excellently shows that this managerial rationalization encounters multiple forms of resistance from these professionals who, while exercising their freedom, expect to continue to use professional development in the service of emancipating workers.

The contribution from Frank Tannery, entitled “Strategic regimes or paths of freedom,” is theoretical and involves, as the title indicates, not human resources management, but strategy. However, like the first two articles, this one is also based on the idea that there is not necessarily incompatibility between management and freedom. For Tannery, strategy presupposes the freedom of the “strategist.” That said, this freedom is always relative. Here, it means the capacity of the individual to deal with the many constraints that weigh on his or her action. In this perspective, strategy fundamentally involves developing, stretching and strengthening this capacity for action. One of the questions that arises is to know how strategy is created. The author maintains that this creative process takes various forms – four in total – that he suggests calling “strategic regimes.” Each of these regimes is based on a critical mental operation. It might

be a work of “actualization,” “virtualization,” “realization” or “potentialization.” The art of the “strategist,” says Frank Tannery, and the condition of his or her greater or lesser freedom, consists in choosing the regime that suits the strategist’s own management situation.

### Rethinking management to free human beings

The authors of the next three articles, contrary to the first three, share the idea that there is a real incompatibility between management sciences and human freedom. According to them, these sciences are fundamentally liberticidal. There is no other way than to break with the dominant paradigms in this discipline to try to promote and develop respect for freedom.

This position is vigorously endorsed by Andreu Solé, in a text entitled “What stories do management sciences tell humanity?” According to this researcher, most of the research work and the teaching in management sciences feature human “prisoners” of “realities” – markets, globalization, culture, human nature – that impose themselves on the humans and that at best leave but a small “margin for manoeuvre.” These sciences therefore do not really recognize human freedom and, consequently, they contribute to making humans “non-responsible.” Moreover, they actively participate in what Solé calls “the ‘enterprization’ of the world,” meaning the planet-wide imposition of a model of society organized by and for enterprises. On these grounds, we can consider that they are stakeholders of a new totalitarianism. How do we promote and support human freedom and accountability? Also, how do we not contribute to enclosing them in this “Enterprise-world” that seems to be poised to impose itself on the entire planet? By travelling in time and space, through the intermediary of texts, recommends Solé. In fact, according to him, this procedure makes it possible to test the fact that humans are “world-creating” animals, that these “realities” that constrain them are just their creative invention, the product of the *possibles* and *impossibles* that they never cease to give themselves both contingently and unconsciously. Such travels also allow us to acquire the conviction that other worlds will follow our own, and that we are not prisoners of this one.

For Cyrille Sardais as well, the management sciences, and the humanities or social sciences on which they are based, are liberticidal, because they tend to be deterministic. Focusing on the case of the story, with which he is familiar, Sardais tries to show that it is quite possible to write a story that is both scientific and non-deterministic. Referring in particular to Karl Popper and Stephen Jay Gould, he first reminds us that science, including when it is called “Nature,” does not involve determinism. We must accept that, even in these subjects, what happens or has happened remains basically contingent. But how do we resist methodologically the temptation to think that what has happened could not - not happen? On one hand, by seeking what his-

torian Arlette Farge called “alternate possibles”: the other paths that history could have taken. On the other hand, by interpreting human action, as Andreu Solé mentioned, as the product of *possibles* and *impossibles* that humans give themselves; *possibles* and *impossibles* which themselves are contingent and always at risk of toppling. That, in substance, says Sardais, is the work procedure adopted by Allison and Zelikow in their well-known work on the Cuban missile crisis, or by historian Henry Ashby Turner in his book on Hitler’s rise to power.

Jean-Luc Moriceau, in “Our folly of the day,” is not content to appeal to another way of thinking about the management sciences, to contribute to making humans more free. Fully exercising his own freedom, he proposes here a quite unclassifiable text that breaks with almost all the formal conventions of the academic article, as it faces head on the questions of the call for papers that we launched. Drawing inspiration from the work of men of letters (Blanchot, Robbe-Grillet, among others), Moriceau takes us to the heart of an agonizing interrogation, conducted by “men of law” who insistently demand explanations from a researcher who is incapable of perceiving around him anything other than the singular and freedom. What will be the outcome of this facedown? Who in the end will impose their authority in this dialogue of the unhearing, in which radically opposed conceptions of research work confront one another, in particular with regard to the place we must give to the idea of freedom? In the light of the narrative form adopted by the author of this text, it would obviously be ill advised to deliver the last word of the story here. We can only encourage readers to go and discover it for themselves!

### **To continue the reflection**

The final article of this thematic issue is written by Alain-Charles Martinet. Entitled “Strategic management and freedoms: for a non-political science of the conceivable,” it is a thesis that, in part, provides a synthesis of the previous articles. In it, Martinet argues for an *aggiornamento* of the “general enterprise policy.” According to him, after 50 years of research in this field, the gains in “scientificity” have come at the cost of a catastrophic loss of critical capacity and relevance; the volume and the fragmentation of the corpus have become such that it is inassimilable by anyone. Therefore, the legitimacy of this discipline is questioned. Yet a science of “enterprise policy” has never been more necessary, at a time when this institution is dominating planet-wide. To recover its legitimacy and to actively contribute to human freedom, this science must no longer deal just with what is, but also with the possible and the desirable – the conceivable. It must become a real moral and political science, worked by “axiological uneasiness” rather than by the search for “axiological neutrality,” concerned with producing knowledge that is first “interesting” rather than “objective,” which in particular implies on its part epistemological openness and methodological pluralism. Last but not least, it must be able

to be practiced in the researcher’s mother tongue, so as to reduce the risks of imposing on the researcher the sacrifice of his or her originality.

To conclude this thematic issue, and to permit the readers to continue the reflection begun in these pages, we propose a book commentary on a work that is not as widely known as it should be; the commentary presents a sociological theory respectful of the idea of freedom: *Frame Analysis* or *Les cadres de l’expérience* by Erving Goffman. In addition, a short selection of works provides some original answers to the questions formulated in our call for papers.





# Las ciencias de gestión y la cuestión de la libertad

YVES-MARIE ABRAHAM  
HEC Montréal

ALAIN-CHARLES MARTINET  
Université Jean-Moulin

CYRILLE SARDAIS  
HEC Montréal

¿Qué idea tan rara – dirán algunos – la de llevar la cuestión de la libertad al terreno de las ciencias de gestión! Sin embargo, es necesario admitir que el objeto de esas ciencias – la gestión de empresa – es indisoluble de dicha cuestión.

Gestionar o administrar es esencialmente decidir, nos recordaba Herbert Simon<sup>1</sup>. Ahora bien, decidir, en primer lugar, ¿no es ejercer su libertad y, en consecuencia, considerarse responsable de sus actos? Pero gestionar o administrar es también tratar de hacerse obedecer, como lo destacara Herbert Simon igualmente. Además de la cuestión de la libertad del dirigente, se plantea la cuestión de la libertad del dirigido, al menos en un mundo que ha hecho de la libertad, junto con la igualdad, uno de sus valores fundamentales<sup>2</sup>.

No obstante, la noción de «libertad» está ausente de los debates en ciencias de gestión generalmente. ¿Cómo interpretar esa ausencia? Uno podría preguntarse en qué medida la idea de libertad –ya sea considerada como una calidad propia de algunas acciones humanas, o como un derecho y una exigencia política fundamentales<sup>3</sup>– no está en profunda contradicción con el proyecto de las ciencias de gestión. En otros términos, ¿estas ciencias no serán en sí mismas fundamentalmente liberticidas<sup>4</sup>?

Por una parte, y aunque las ciencias de gestión hayan hecho de la decisión uno de sus objetos privilegiados, ¿la insistencia con que apuntan a las nociones de «obligación o exigencia» (cultural, organizacional...), de «realidad» (económica, técnica...), de «lógica» (financiera, institucional...) no reduce, y hasta aniquila, la idea de que una acción humana libre sea posible? Y de manera más general, ¿las ciencias sociales, en las cuales se basan las ciencias de gestión, no necesitan acaso rechazar la idea de libertad para fundarse como ciencia?

Por otra parte, y aunque estas ciencias, actualmente y para mejorar el desempeño de la empresa, tiendan a concluir que existe la necesidad de otorgar cada vez más «autonomía» –o sea libertad– a los «dirigidos», ¿pueden ellas valorar la libertad de los miembros de la empresa sin llegar a poner en cuestión la empresa misma, uno de cuyos fun-

damentos sigue siendo, según Ronald Coase<sup>5</sup>, la relación «amo-servidor»?

En resumen, pudiera ser que la idea de libertad sea inaceptable para las ciencias de gestión, al mismo tiempo que la gestión en cuanto actividad plantea la cuestión de la libertad y –para una de sus partes al menos– presupone la libertad del gestor, como lo señala Schumpeter<sup>6</sup>.

Sobre la base de estas reflexiones que fueron el objeto de un primer coloquio en la HEC Montreal, el 9 y 10 de junio de 2007, hemos invitado durante el invierno 2008 a nuestros colegas investigadores para que nos propongan artículos de índole epistemológica, teórica, empírica o metodológica que aporten elementos de respuesta a las dos series de preguntas siguientes:

1. ¿En qué medida la gestión, en tanto disciplina con aspiraciones científicas y en tanto práctica, es «liberticida»? ¿La valorización de la libertad humana es o no compatible con el proyecto de una ciencia de gestión?
2. ¿Cómo concebir ciencias de gestión respetuosas de la idea de libertad? ¿A condición de qué – en el plano epistemológico, teórico o empírico– la gestión podría contribuir para hacer que el hombre sea más libre?

De los textos recibidos, hemos seleccionado siete según los prodecimientos habituales de la revista *Gestión internacional*. Estas colaboraciones pueden ser agrupadas en dos categorías.

## Los caminos del equilibrio entre libertad y gestión

Los tres primeros artículos de este número temático tiene en común el proponer una respuesta más bien matizada a ambas series de preguntas; respuestas que se pueden sintetizar del modo siguiente: 1) existe tensión entre la idea de libertad y el proyecto de una ciencia de gestión, pero no incompatibilidad; 2) es posible concebir una ciencia de gestión respetuosa de la idea de libertad, sin una puesta en cuestión fundamental de la disciplina, con la condición de

1. Simon, H., *Administration et processus de décision*, Paris : Économica, 1983 [1957, 3ème édition].

2. Dumont, L., *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris : Seuil, «Esprit», 1983.

3. Ricoeur, P., «Liberté», dans *Encyclopedia Universalis*, 2007 [1<sup>ère</sup> édition 1971]

4. Solé, A., *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Paris/Monaco : Editions du Rocher, 2000.

5. Coase, R., «La nature de la Firme», in Ronald Coase, *L'entreprise, le marché et le droit*, Paris : Editions d'Organisation, 2005 [1<sup>ère</sup> édition 1937].

6. Schumpeter, J. A., *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz, 1999 [1<sup>ère</sup> édition 1911].

que, desde el principio, se plantee que la libertad humana es necesariamente relativa.

El artículo de Catherine Lebrun y Richard Déry, «Dialéctica de la libertad en ciencias de gestión: obligación y habilitación por la técnica», es un ejemplo claro de ese tipo de posición. Después de recordarnos que la ideología de las Luces se caracteriza por el doble proyecto de racionalización del mundo y de emancipación del ser humano, ambos investigadores reconocen que la ciencia de gestión se encuentra asociada esencialmente al primer proyecto en contra del segundo. Ellos ponen en tela de juicio la concepción «newtoniana» que ha presidido la formación de esa ciencia joven y su arraigo demasiado exclusivo a las ciencias sociales. Sin embargo, según Lebrun y Déry, la gestión es ante todo una técnica. Como tal, ella resulta tanto apremiante como habilitante y puede entonces contribuir a la vez a racionalizar el mundo y a liberar el ser humano. Lo esencial es pensar ese doble proyecto de manera dialéctica y no dicotómica. Para lograrlo, Lebrun y Déry proponen finalmente un cuadro de análisis teórico de las situaciones de gestión, el cual permite comprender la tensión constante entre esos dos movimientos característicos de la Modernidad.

En «La libertad de pensar su identidad profesional: la resistencia de los responsables de formación al discurso de gestión en Francia», segundo artículo de este número temático, François Grima, Isabelle Barth y Renaud Muller proponen un análisis de caso que viene, al menos parcialmente, a apoyar la tesis de Lebrun y Déry. Históricamente, y en relación directa con la ideología de las Luces, la formación permanente ha sido considerada en Francia, y en el plan legal, como un medio de emancipación de los asalariados y de reducción de las desigualdades. La realización de dicha misión fue confiada en particular a los Responsables de la formación profesional continua (RFPC), cuadros ligados a los servicios de recursos humanos de las empresas. Pero, desde los años 80, la formación continua se ha convertido en un instrumento central de flexibilización de la mano de obra. En ese sentido, los directivos de empresa esperaban que los RFPC se convirtieran en agentes de dichas políticas y se comportaran como simples proveedores internos. La investigación de Grima, Barth y Muller muestra con sutileza que esa racionalización de la gestión es resistida de diversas maneras por esos profesionales, los cuales, sin dejar de ejercer su libertad, esperan seguir poniendo la formación al servicio de la emancipación de los asalariados.

La colaboración de Frank Tannery, titulada «Los regímenes estratégicos o los caminos de la libertad», se sitúa en un plano teórico y está relacionada, como su título lo indica, ya no con la gestión de los recursos humanos, sino con su estrategia. No obstante, y a la manera de los dos primeros artículos, éste también reposa en la idea de que no hay necesariamente una incompatibilidad entre gestión y libertad. Para Tannery, la estrategia presupone la libertad del «estratega». Dicho esto, esa libertad es siempre relativa.

Ella designa aquí la capacidad del individuo para enfrentar las múltiples exigencias que pesan sobre su acción. Desde este punto de vista, la estrategia consiste fundamentalmente en desarrollar, extender y reforzar esa capacidad de actuar. Uno de los interrogantes que se plantean es el de saber cómo se crea la estrategia. El autor sostiene que ese proceso creativo cobra formas diversas – cuatro en total – que sugiere llamar «regímenes estratégicos». Cada uno de esos regímenes reposa en una operación mental esencial. Se puede tratar de un trabajo de «actualización», de «virtualización», de «realización» o de «potenciación». El arte del «estratega», señala Frank Tannery finalmente, y la condición de su más o menos amplia libertad, consiste en optar por el «régimen» que más convenga a la situación de gestión en la que está inmerso.

### Repensar la gestión para liberar al ser humano

Los autores de los tres artículos siguientes, contrariamente a los precedentes, comparten la idea de que existe una incompatibilidad real entre ciencias de gestión y libertad humana. Según ellos, estas ciencias son fundamentalmente liberticidas. Para tratar de hacer valer y de respetar la libertad, no hay otra salida que terminar con los paradigmas dominantes de la disciplina.

Esta postura es sostenida con vigor por Andreu Solé, en un texto intitulado «¿Qué historias le cuentan las ciencias de gestión a la humanidad?». Según este investigador, lo esencial de los estudios y de las enseñanzas en ciencias de gestión pone en escena a un humano «prisionero» de «realidades» - los «mercados», la «mundialización», la «cultura», la «naturaleza humana» - que se le imponen y que, en el mejor de los casos, le dejan un «margen de maniobra». Estas ciencias no reconocen verdaderamente la libertad humana y por esa razón contribuyen a volver al hombre «arresponsable». Además, dichas ciencias participan activamente en lo que Solé llama «la empresarización del mundo», es decir, la imposición a escala planetaria de un modelo de sociedad organizado por y para la empresa. Como tal, se puede considerar que ellas son partícipes de un nuevo totalitarismo. ¿Cómo hacer valer y apoyar la libertad y la responsabilidad de los humanos? ¿Cómo no contribuir a encerrarlos en esa «empresa-mundo» que parece estar imponiéndose en todo el planeta? Practicando, por medio de textos, el viaje en el tiempo y en el espacio, nos recomienda Solé. Según él, en efecto, este procedimiento permite probar el hecho de que el ser humano es un animal «creador de mundos», que esas «realidades» que lo apremian no son sino su creación, el producto de los *posibles* y de los *imposibles* que el hombre no cesa de atribuirse de una manera contingente y no consciente. Esos viajes permiten adquirir la convicción de que otros mundos sucederán al nuestro y de que no somos prisioneros del mismo.

También para Cyrille Sardais las ciencias de gestión - y las ciencias humanas o sociales en las que se basan - son

liberticidas y lo son porque tienden a ser deterministas. Examinando el caso de la historia, la cual le es familiar, Sardais se esfuerza en demostrar que es totalmente posible escribir una historia que sea científica y, al mismo tiempo, no determinista. Refiriéndose en particular a Karl Popper y a Stephen Jay Gould, el autor nos recuerda que en primer lugar la ciencia, e incluso la que concierne la «naturaleza», no implica el determinismo. Es necesario aceptar que, aún en esas materias, lo que sucede o sucedió, en el fondo, sigue siendo contingente. Pero, en el plano metodológico, ¿cómo resistir a la tentación de pensar que lo que se produjo no podría no haberse producido? Por una parte, investigando lo que la historiadora Arlette Farge llama el «otro lugar posible»: los otros caminos que la historia hubiera podido tomar. Por la otra, interpretando al hombre, a la manera de Andreu Solé, como el producto de los *posibles* y de los *imposibles* que él mismo se atribuye; *posibles e imposibles* que también son contingentes y susceptibles de cambiar. Sardais nos demuestra que esa es, en sustancia, la manera de trabajar adoptada por Allison y Zelikow en su célebre libro sobre la crisis de los misiles de Cuba, o por el historiador Henry Ashby Turner en su libro sobre la accesión al poder de Hitler.

Jean-Luc Moriceau, en «Nuestra locura del día», no se contenta con un llamado a otra manera de pensar las ciencias de gestión para contribuir a la libertad de los hombres. Ejerciendo plenamente su propia libertad, Moriceau nos propone un texto perfectamente inclasificable y que rompe con casi todas las convenciones de un artículo académico, abordando directamente las cuestiones del llamado a presentación de artículos que habíamos hecho. Inspirado en trabajos literarios (Blanchot, Robbe-Grillet), Moriceau nos lleva al centro de un interrogatorio angustiante en el que «hombres de ley» reclaman insistentemente explicaciones a un investigador incapaz de percibir a su alrededor algo que no sea lo singular y la libertad. ¿Cuál será la salida de este enfrentamiento? ¿Quién se impondrá finalmente en este diálogo de sordos en el que se enfrentan dos concepciones radicalmente opuestas del trabajo de investigación, en particular en lo que atañe al lugar que debe ocupar la idea de libertad? Teniendo en cuenta la forma narrativa adoptada por el autor, sería inoportuno contar aquí el final de la historia. Sólo podemos alentar al lector para que lo descubra por sí mismo.

### Para seguir reflexionando

El último artículo de este número temático ha sido escrito por Alain-Charles Martinet. Este trabajo, titulado «Gestión estratégica y libertades: por una ciencia no política de lo concebible», se trata de un texto programático que ofrece de cierto modo una síntesis de los artículos precedentes. Martinet argumenta por un *aggiornamento* de la «política general de la empresa». Según este autor, después de 50 años de investigación en ese campo, el costo de los beneficios en materia de «cientificidad» ha sido una pérdida

catastrófica de la capacidad crítica y de la pertinencia; el volumen y la fragmentación del corpus se han vuelto tales que resulta imposible asimilarlos. Se plantea así la cuestión de la legitimidad de esta disciplina. Sin embargo, una ciencia de la «política de la empresa» nunca ha sido tan necesaria como ahora, momento en que la dominación de la misma se impone a escala planetaria. Para recobrar su legitimidad y, al mismo tiempo, para contribuir activamente a la libertad humana, esta ciencia debe no solamente abarcar lo que es, sino también lo posible y lo deseable: lo concebible. Debe convertirse en una verdadera ciencia moral y política, trabajada por una «preocupación axiológica» más que por la búsqueda de una «neutralidad axiológica»; preocupada por producir un saber ante todo «interesante», en lugar de un conocimiento «objetivo». Esto implica de parte de la disciplina, apertura epistemológica y pluralismo metodológico. Por último, pero no menos importante, debe poder practicársela en la lengua nativa del investigador para no imponerle el riesdo de tener que sacrificar su originalidad.

Finalmente, para cerrar este número temático y permitir a los lectores que continúen con la reflexión que se inicia en estas páginas, proponemos notas de lecturas sobre un libro muy poco conocido que presenta una teoría sociológica respetuosa de la idea de libertad: «*Frame Analysis*»: *Los marcos de la experiencia*, de Erving Goffman. Se agrega a estas notas una breve selección de obras que aportan elementos originales de respuesta a las preguntas formuladas en nuestro llamado.