

Relations fins-moyens : de quoi la gestion souffre-t-elle ?

Xavier Lecocq, Benoît Demil, Vanessa Warnier & Frédéric Garcias
Université de Lille (IAE Lille – LUMEN)

La gestion est un objet étrange, aussi bien en tant que discipline académique qu'en tant que pratique. Car tout ou presque y est une question de mise en relation des fins et des moyens dans l'action collective, alors que ces notions de fins et de moyens, et surtout leur articulation, sont rarement discutées ensemble.

Pour la suite de notre développement, nous commençons par définir les fins et les moyens de la manière la plus parcimonieuse possible. Les moyens sont l'ensemble des ressources et des dispositifs qui sont mis en œuvre dans une activité humaine. Les fins sont les motifs qui donnent lieu à une activité. Identifier les fins n'exclut cependant pas l'existence de phénomènes émergents, indésirés, et de façon générale les effets induits (ou les « externalités », ou les « impacts » dirait-on aujourd'hui) d'une activité humaine qui n'avaient pas été envisagés (Merton, 1936)

Les fins peuvent être à court terme ou à long terme, précises ou floues, quantifiées ou non, plurielles ou uniques, formalisées ou implicites. Elles peuvent désigner une finalité assignée à l'échelle d'une organisation dans son ensemble, ou, à un niveau plus fin, à des individus ou à des collectifs (les buts liés à une fiche de poste ou les objectifs d'un salarié par exemple)

Dès le XVIII^e siècle, Kant (2015) fait une distinction importante entre finalité subjective, qui suppose une intention humaine, et finalité objective, qui suppose un ordre des choses indépendant des intentions et de l'action humaine. Bien sûr, on peut se demander s'il est pertinent de parler de « finalité » en dehors de la référence à un sujet, notamment dans le cadre de l'action organisée qui caractérise la gestion. Mais, comme nous allons le voir, une telle distinction est utile pour penser le statut de la finalité, et plus largement le rapport fins-moyens dans le champ de la gestion.

Le rapport fins-moyens est tout sauf une évidence. Au sein de la discipline académique des sciences de gestion (et par extension dans les théories de l'organisation), le regard porté sur ce rapport a connu d'importantes inflexions. Alors que certains auteurs fondateurs comme Fayol (Hatchuel, 2019) ou comme Follett en 1941 (Dumez, 2019) proposaient une vision assez intégrée des fins et des moyens en gestion, les sciences de gestion ont pu osciller entre une identité de science de la recherche des fins, au mépris parfois de la considération des moyens (comme dans certains courants en stratégie, en RSE, ou dans le management par objectifs) et un statut de science purement instrumentale de recherche des meilleurs moyens pour atteindre des fins exogènes, définies par d'autres instances (le marché, les actionnaires, le champ institutionnel...)



Saint Luc aux lunettes,
XVI^e siècle, San Esteban
(Burgos, 9 avril 2025)

On observe cependant que nombre de travaux plus récents, comme ceux sur la généalogie de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Acquier & Aggeri, 2015), sur la raison d'être et la mission des entreprises (Segrestin & Hatchuel, 2012) ou encore sur l'approche « *business model* » en tant que reconnaissance de la variété des formes de projet productif menant à la création d'une organisation (Lecocq, Demil & Ventura, 2010), se caractérisent par un même refus de découpler raisonnement sur les fins et raisonnement sur les moyens. Ce programme d'articulation est essentiel dans une période d'interrogations majeures sur le système économique et social. Il est devenu évident que l'on ne peut se satisfaire plus longtemps ni de vagues incantations sur le rôle social ou environnemental des entreprises (ou leurs « impacts ») qui ne s'accompagneraient pas de réflexions sur les moyens de remplir ce rôle, ni, symétriquement, de conceptions de la gestion comme pure recherche d'efficacité indifférente aux effets (aussi bien économiques, écologiques, sociaux, ou encore humains ou psychiques) de l'action collective organisée.

Pour mener à bien ce programme, nous proposons d'étudier deux niveaux. D'une part, il nous semble qu'au-delà de la considération des fins et/ou des moyens, il faille clarifier le regard porté sur leur relation en gestion. D'autre part, nous pensons qu'il est nécessaire d'appréhender les types de raisonnement qui conduisent aux pratiques de gestion ou aux recommandations managériales quant à ces pratiques. On peut notamment se demander si le finalisme qui caractérise certains champs scientifiques (voir Tahar, 2024, sur les théories de l'évolution en biologie par exemple) n'a pas influencé le champ de la gestion dans son rapport entre fins et moyens.

D'une part, au-delà de la considération des fins et/ou des moyens dans les pratiques, c'est la compréhension des modalités d'articulation des fins et des moyens qui soulève de nouvelles questions et ouvre la voie à une reconsidération des dispositifs de gestion. Par exemple, dans une perspective traditionnelle, la gestion consiste souvent à se fixer des buts et des objectifs plus ou moins clairs puis à mettre en place des plans (plans d'action et plans stratégiques déclinés en budgets) pour arriver à ses fins. Ces plans comprennent des actions et des jalons, qui tendent à devenir autant d'objectifs intermédiaires tout en étant des moyens d'atteindre les finalités poursuivies par l'organisation. On peut même se demander si, par nature, une bonne partie des dispositifs de gestion ne mènent pas à assimiler les deux. La pratique de la gestion apparaît alors souvent caractérisée par une confusion fins-moyens, pour le meilleur et pour le pire. Ainsi les indicateurs de gestion peuvent être fétichisés et devenir une fin (Beauvallet, 2009), conduisant à oublier la ou les finalités de l'organisation. À l'inverse, on peut observer que certaines pratiques de gestion ou certaines théories prônent la préservation, voire la régénération, des ressources (naturelles, humaines...) considérées habituellement seulement comme des moyens. Dans ce cas, les moyens sont donc également considérés comme une fin et on assiste à une superposition de l'état de fin et de l'état de moyen. La manière dont on conçoit la relation entre fins et moyens en gestion permet d'ailleurs très certainement d'identifier des écoles de pensée en tant que telles (comme nous le montrons plus loin dans cet article) Leur

qualification et leur exploration serait certainement féconde pour notre discipline et pour les pratiques.

D'autre part, les dispositifs de gestion mis en place dans les organisations ou prescrits par des cabinets de conseil ou des chercheurs s'appuient sur un raisonnement sous-jacent qui justifie la pertinence de ces dispositifs (et donc les formes d'articulations fins-moyens). Ainsi, les formes d'articulation fins-moyens considérées et jugées acceptables dépendent largement des relations estimées entre causes et effets. Au causalisme, qui s'appuie sur une approche scientifique dominante aujourd'hui pour considérer la primauté des causes afin de comprendre les effets, s'oppose le finalisme qui explique les phénomènes par les fins, dans une démarche téléologique. Nous avançons l'idée que le finalisme a joué et joue encore un rôle important en gestion, en tant que discipline comme dans les pratiques.

Dans la suite de cet article, nous évoquons les fins et les moyens en gestion et discutons les écueils lorsqu'il s'agit de les articuler. Nous terminons par une relecture de la gestion sous l'angle des fins et des moyens, en montrant notamment que plusieurs approches peuvent être identifiées selon le rapport considéré entre fins et moyens.

Quel statut pour la finalité et les fins de l'organisation ?

Bien que cette question traverse l'intégralité de l'histoire et des sous-domaines de la discipline, il est assez difficile d'y voir clair quant au statut des fins en gestion. Nous observons dans un premier temps que cette question comporte en fait deux facettes. La première est celle de la finalité de « l'organisation », en tant que catégorie universelle, abstraite et théorique (ou comme institution). La seconde est celle de la façon dont chaque organisation particulière conçoit et se fixe des finalités, des buts, des objectifs ou encore des projets ou des missions. Nous verrons les différents problèmes qui se sont posés aux sciences de gestion dans la prise en charge de ces questions.

La première facette renvoie à la nature de la finalité de l'organisation en tant qu'institution dans la société. L'économie néo-libérale y a, comme on le sait, répondu de façon univoque : en assimilant l'organisation à l'entreprise et en avançant la nécessaire maximisation du profit et la recherche de satisfaction des actionnaires. Cette vision a débordé sur de nombreux courants de la gestion : jusqu'à récemment, le management stratégique se donnait ainsi exclusivement comme finalité la recherche d'un avantage concurrentiel se traduisant par un profit durablement supérieur à ceux des concurrents. On sait aussi combien cette vision a imprégné la pratique du management. À l'opposé, dans une vision sociologique qui a inspiré le néo-institutionnalisme, les organisations maintiennent ou développent leur légitimité en se conformant aux logiques de leur champ. Certains courants ont donc fait une hypothèse (implicite ou non) d'unicité de la finalité que les organisations cherchent à atteindre. Mais d'autres courants acceptent plus volontiers que les organisations aient de multiples fins, que cela procède de la multiplicité d'influences internes et de négociations entre coalitions (Cyert & March, 1963), ou de la reconnaissance formelle, par les organisations, de la pluralité des missions qu'elles poursuivent. Hatchuel (2025) a ainsi récemment défendu que la « multifinalité de l'action collective » constitue un « nouveau paradigme de l'agir moderne ». On peut par exemple constater une évolution dans la définition des finalités de la stratégie en se référant à celle donnée par la version 2024 du Strategor (9^e édition) par rapport à la version de 2009. La stratégie consiste toujours « à atteindre un niveau de performance durablement

supérieur à celui de ses concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme » mais désormais « en tenant compte des limites planétaires et des différentes parties prenantes » (Strategor, 2024).

On peut ensuite s'interroger sur l'ontologie, ou sur le « mode d'existence », de cette finalité. Considère-t-on qu'il y a une finalité *a priori*, par nature, pour l'organisation ? Ou considère-t-on, dans une approche non-essentialiste (ou existentialiste) de l'organisation, que l'existence précède l'essence, et donc que chaque organisation peut définir sa (ou ses) finalité(s), indépendamment de son statut et de sa gouvernance ? On rejoint ici la discussion de Kant sur la finalité « subjective » ou « objective ». La vision economiciste dominante semble relever d'une conception en termes de finalités objectives. Cela n'est pas surprenant, dans la mesure où la notion de « finalité objective », évoquée par Kant, n'a pas de sens sans recours à l'idée d'un « ordre naturel », idée sur la base de laquelle la science économique a largement été fondée. Ainsi, selon la théorie de la « main invisible » (qu'Adam Smith a très peu évoquée dans ses travaux mais qui a servi de mythe fondateur à l'économie) ou de l'équilibre des marchés, si chacun poursuit les buts que la nature lui assigne, alors s'ensuivra le plus grand bonheur de tous. Mais l'idée d'une finalité objective imprègne aussi, plus ordinairement, les représentations du management comme « adaptation » à un ordre donné. Il nous semble cependant qu'une approche subjective des finalités est plus cohérente avec une perspective véritablement gestionnaire. En effet, pour qu'il y ait « gestion », il est nécessaire de disposer *a minima* de marges de manœuvre, voire la possibilité de construire des alternatives ou de choisir entre elles, il faut qu'il y ait davantage qu'une nécessité d'adaptation à un contexte ou la poursuite d'une fin « naturelle » comme le supposerait une finalité « objective ». Chaque organisation peut en effet faire le choix de limiter son impact sur l'environnement ou non, de partager la valeur créée avec ses parties prenantes ou non, ou encore de se donner un rôle social ou non... Et une approche « objective » (en réalité objectivée) des finalités revient à notre avis à nier une grande part de la latitude d'action des dirigeants pour au mieux la limiter aux choix sur les moyens et leur mise en œuvre, ces finalités étant posées. Nous avons par ailleurs montré qu'une perspective dans laquelle les critères de performance sont donnés et considérés comme exogènes aux choix des dirigeants conduit à renforcer l'isomorphisme, en créant un « one best way » en matière de *business model* des entreprises (Demil *et al.*, 2018).

Tout type d'organisation peut-il d'ailleurs avoir le même type de finalité ? Cela revient à poser la question de la diversité des organisations et de la diversité des fins qui pourrait en découler. L'entreprise, l'ONG, et l'organisation publique ont-elles la même « raison d'être » ? La PME familiale et la grande entreprise cotée ont-elles la même finalité ? Hatchuel (2019) rappelle ainsi que le schisme entre gestion de l'administration publique et des entreprises n'était pas présent chez Fayol (pour qui les deux types d'organisations étaient 'administrés' selon les mêmes principes), même si aujourd'hui on tend à leur attribuer des finalités différentes : le bien commun pour les organisations publiques et le profit pour les entreprises.

Enfin peut-on raisonnablement tenir pour parfaitement homogène la finalité d'une organisation donnée ? À l'échelle de chaque organisation en particulier, on identifie différents niveaux de finalité, de sa mission aux objectifs des différents services, activités ou individus. Dans une approche rationnelle des organisations, une finalité générale est supposée se décliner en de multiples finalités intermédiaires.

Mais dans la pratique, il est évident que les choses ne sont pas si simples et qu'un alignement entre les différentes finalités est difficile à obtenir, voire que la finalité de l'organisation se perd en route (par exemple *via* la cooptation de multiples parties prenantes qui font valoir leurs intérêts – Selznick, 1949) Dans une telle perspective rationaliste du management, l'absence d'une identification claire des finalités et d'une hiérarchisation entre ces dernières au sein d'une organisation sera considérée comme un problème ou un signe de mauvaise gestion. Dans des perspectives plus critiques (ou pragmatiques), l'indétermination des finalités sera plutôt perçue au contraire comme de nature à réduire la pression sur les individus, à leur laisser plus d'autonomie, ou encore à assurer une gestion plus agile de l'organisation.

La double pathologie d'abandon des fins

La littérature documente largement le fait qu'à certaines périodes, dans certaines circonstances, les praticiens de la gestion et/ou les chercheurs ont abandonné ou fait disparaître la réflexion sur les fins des organisations. Le constat peut surprendre, car les notions mêmes de gestion, ou d'organisation, sont souvent présentées comme indissociable de l'idée de finalité. Ainsi parmi les définitions existantes de la gestion trouve-t-on l'idée qu'il s'agit d'une science, ou d'un art, de la conduite de l'« action collective *finalisée* ». Comment alors expliquer la disparition possible de la réflexion sur les fins ?

Dans une première forme d'abandon des fins, la finalité de l'organisation disparaît bien souvent au profit des objectifs assignés aux activités, aux services ou aux individus. Cela découle directement du problème d'homogénéité/hétérogénéité décrit à la fin de la partie précédente. Généralement, ces objectifs s'expriment sous la forme d'une recherche de performance. Dans ce cas, il y a un risque réel de dissoudre la responsabilité globale de l'entreprise dans les responsabilités locales et à court terme de chacun de ses membres. De plus, chaque activité ou fonction risque de poursuivre ses propres objectifs et de perdre de vue la mission de l'organisation. La vision d'ensemble peut parfois encore être présente à l'esprit de tous, mais il faut bien reconnaître que c'est rarement le cas, comme l'avait relevé Chester Barnard dès les années 1930 et ses travaux pionniers sur le *purpose*. Mintzberg avait aussi mis en évidence le risque de balkanisation des organisations. Certains salariés sont souvent bien en peine de connecter les objectifs qui leur sont assignés et la finalité d'une organisation, quand bien même celle-ci serait affirmée haut et fort à travers sa mission ou sa raison d'être. On peut même se demander dans quelle mesure le besoin croissant d'explicitier et revendiquer la finalité des organisations, à partir des années 1990 aux États-Unis (avec la vague des *mission statements*) puis plus près de nous, avec les « raisons d'être » et les « objectifs statutaires » (dans le cadre de la loi PACTE notamment), ne résulte pas de cet abandon des fins, et d'une tentative d'y remédier.

Une seconde forme d'abandon des fins relève de l'évolution disciplinaire, et de la société plus généralement. Selon Hatchuel, la gestion a connu une séparation des fins et des moyens, devenant progressivement une science focalisée sur la gestion des moyens. D'une certaine manière, cela a donné rétrospectivement raison à Max Weber qui faisait du triomphe de la « rationalité instrumentale », agnostique sur les finalités et ainsi opposée à la « rationalité en valeurs », le propre du mouvement de modernisation. Dans deux interviews avec Jean-Philippe Denis, Hatchuel incrimine plus précisément le rôle de la pensée économique dans sa version la plus abstraite

qualifiée d'économicisme. L'extension de l'emprise de l'économicisme aurait été selon lui à l'origine d'un « grand détournement » de l'idée originelle de la gestion, présente notamment chez Fayol. Il appelle en conséquence à un « grand ré-encastrement », visant à repositionner la gestion comme science de réconciliation des fins et des moyens. La période du « sophisme economiciste », marquée par l'abandon de la discussion sur les fins, commence pour Polanyi (2007) à la fin du XIX^e siècle, lorsque l'économie commence à porter un projet d'encastrer la société toute entière dans son objet :

La fiction marchande a remis le sort de l'homme et de la nature entre les mains d'un automate mû par sa propre logique et dirigé par ses propres lois. Cette machine à produire de la prospérité matérielle n'était animée que par deux motivations : la faim ou le gain – plus précisément, par la peur d'être privé des choses nécessaires à la vie, ou bien par la perspective d'un profit. (Polanyi, 2007, p.70)

Dans cette approche libérale, qui sera exacerbée par le néolibéralisme, la finalité de l'organisation devient objectivée et naturalisée (on revient à la notion de « finalité objective » chez Kant), jusqu'à devenir finalement une externalité de la gestion. L'agent économique ne décide plus à quoi il contribue, car la finalité de l'action économique est une évidence, posée ailleurs (ici, posée par le marché entièrement naturalisé selon Polanyi)

L'abandon de la réflexion sur les fins par la gestion est problématique. Il mène potentiellement à une déresponsabilisation de celles et ceux qui gèrent, étudient ou conçoivent les dispositifs de gestion. Dans un monde où la responsabilité des activités économiques humaines dans la dégradation de l'environnement en particulier est désormais bien connue, cette déresponsabilisation n'est plus tenable.

Peut-on penser les fins sans devenir finaliste ?

Cependant, il nous semble que les organisations ne souffrent pas seulement de ce phénomène. Elles risquent aussi de subir les conséquences d'une approche de la gestion systématiquement téléologique, appelée finalisme.

Le finalisme consiste à chercher à comprendre les phénomènes à partir de leur finalité, voire de leur fonction. On trouve une telle approche chez Aristote, pour qui la cause finale est ce pourquoi la « chose » existe. Le finalisme part des conséquences ou des effets observables (un phénomène à expliquer) et par induction à rebours produit une explication. Un exemple caricatural bien connu fut celui de Bernardin de Saint Pierre, dans *Études de la nature*, affirmant ainsi que le melon avait été divisé en tranches par la nature pour être mangé en famille, tandis que la citrouille, plus grosse, était faite pour être mangée avec les voisins. Pour Mayr, la vision finaliste du monde se retrouve dans les croyances millénaires religieuses, dans l'enthousiasme pour le progrès au moment des Lumières ou encore dans bon nombre de théories relatives au vivant et à l'évolution. Tahar (2024) mentionne par exemple le cas de l'œil apparu sur la tête du chien *pour* qu'il puisse voir.

Dans les sciences de la nature, le finalisme est souvent rejeté et critiqué parce qu'il suppose une intentionnalité initiale (immanente ou transcendante), difficile à défendre avec des arguments scientifiques (Allen & Neal, 2020). Cependant, la gestion étant une science de l'action, les finalités y ont une place particulière et la préoccupation téléologique y est incontournable. Dans la pratique, l'action est orientée par les fins

le plus souvent : une dirigeante prend une décision *pour* améliorer la performance, un responsable met en place de nouvelles primes *pour* générer des incitations...

Le finalisme est également présent dans de nombreuses recherches en gestion, car il semble s'appuyer sur le même raisonnement que l'action managériale : faire X pour arriver à Y. La fin visée tire en quelque sorte les causes (dans la recherche) et les moyens (dans la pratique) Mais le finalisme est à la fois une spécificité de la gestion et un risque pour celle-ci.

Pour le chercheur en gestion, le finalisme (c'est-à-dire l'explication des phénomènes par leurs fins) peut apparaître naturel. En effet, le chercheur étudie souvent les dispositifs de gestion comme des projets ayant pour but l'amélioration de la performance. Cependant, dans le cadre du finalisme, un phénomène n'est pas expliqué en partant des causes mais en partant des effets. Or, comme le note Tahar (2024), la science moderne est caractérisée par la recherche des causes, dans une approche mécaniste.

Dans la démarche scientifique, le mécanisme sous ses différentes formes (voir par exemple Cornelissen & Werner, 2025), et notamment les relations de cause à effet, que ce soit dans les approches propositionnelles, configurationnelles ou processuelles (Cornelissen & Kaandorp, 2023), remplacent le finalisme. Ce sont les relations logiques, actuelles ou potentielles, qui doivent être décrites ou explicitées.

On voit donc qu'en sciences de gestion, la situation est complexe, car si on peut clairement pencher du côté du causalisme pour appréhender le réel, on peut observer qu'un phénomène est le plus souvent expliqué en cherchant les causes *une fois* les fins observées. Il devient alors difficile de distinguer la cause et les effets et la fin peut facilement devenir l'explication (ou la cause) de l'action. Ainsi, les moyens peuvent devenir les effets des fins (s'il n'y avait pas ces fins, ces moyens n'existeraient pas), autant que les fins sont les effets des moyens (les fins sont réalisées du fait de l'existence des moyens) La gestion mélange ainsi régulièrement causalisme et finalisme, sans que cela soit identifié ; mais il nous semble que ce mélange des genres a certaines vertus, même s'il a également des inconvénients qu'il nous semble important de clarifier.

D'abord, en gestion l'approche par les mécanismes pose plusieurs problèmes. Rosenzweig (2009) discute par exemple de la difficulté à expliquer la performance des organisations ou d'une pratique. Il démontre l'illusion de la recherche des causes de la performance des entreprises et souligne que l'effet de halo crée des inférences trompeuses quant aux facteurs expliquant sa performance. La multiplication d'études divergentes cherchant les causes d'une « bonne performance » illustre les limites du finalisme en recherche. Ajoutons que la causalité en gestion ne s'assimile pas à une relation systématique. Les résultats de la recherche en gestion ne proposent au final que des probabilités d'occurrence de phénomènes, pas des lois. Les terrains étudiés possèdent toujours leur idiosyncrasie, y compris lors d'études quantitatives sur de grands échantillons. Des variables ou conditions non prises en compte, non présentes ou non observées peuvent toujours jouer un rôle important lors d'autres



Saint Pierre,
Cathédrale de Burgos
(9 avril 2025)

observations et il revient toujours au chercheur d'établir les conditions limites (« *boundary conditions* ») de sa recherche et de tester les explications alternatives à ses résultats (Busse *et al.*, 2016) Plus fondamentalement, un monde organisationnel pensé uniquement comme un ensemble de relations causales strictes entre une action et un résultat laisserait finalement peu de place à la latitude et aux intentions managériales... et donc à la gestion elle-même (Warnier *et al.*, 2015) Tout le défi de la gestion, en tant que pratique comme en tant que science, est là : assumer de rendre compte des actions et des possibilités d'action des entrepreneurs, des dirigeants, et de chaque partie prenante des organisations, tout en comprenant les mécanismes qui mènent des causes aux conséquences. Considérer l'intentionnalité sans tomber dans le finalisme.

Ensuite, et à l'inverse, accepter une logique finaliste en partant du « réel » observable revient à oublier que d'autres finalités étaient possibles et que d'autres voies (d'autres manières d'articuler fins et moyens) étaient envisageables. D'où, d'un point de vue académique, la nécessité de maintenir un raisonnement contrefactuel dans les explications avancées (Durand & Vaara, 2009 ; Dumez, 2011) et d'un point de vue de praticien de laisser la place à l'exploration de possibles différents.

L'adoption d'une logique finaliste revient aussi souvent à compresser le réel jusqu'à faire disparaître toute analyse processuelle au profit d'une simple relation fin-moyen donnée. En considérant en premier lieu et essentiellement les fins, sans pour autant s'interroger sur la nature de ces fins, la question des modalités d'usage des moyens peut être laissée de côté, qu'il s'agisse de décisions en matière de gestion des ressources humaines, de rapport à la concurrence ou aux sous-traitants, ou de relations aux consommateurs. En d'autres termes, le finalisme s'accommode bien de « la fin justifie les moyens », et c'est un problème pour la gestion aujourd'hui. Pour la recherche, ne pas discuter des fins entraîne le fait de ne pas discuter non plus des moyens qui amènent à ces fins, mais de les constater et d'exclure tout jugement moral. Comme le souligne Ghoshal (2005, p. 75) « *In other words, a precondition for making business studies a science as well as a consequence of the resulting belief in determinism has been the explicit denial of any role of moral or ethical considerations in the practice of management* ». Pour la pratique, cette absence de questionnement des fins peut également amener les acteurs à basculer dans l'utilisation de moyens illégaux ou immoraux. Est-il besoin de rappeler l'ensemble des scandales, d'Enron à Parmalat (ou plus récemment de Theranos), sans compter la chaîne d'action et les responsabilités de nombreux acteurs ayant mené à la crise des *subprimes*, pour se convaincre que les moyens de certains acteurs économiques tombent dans l'illégalité ?

Ajoutons que pour le praticien, la téléologie peut facilement glisser vers un fonctionnalisme utilitariste. En effet, ceux qui pratiquent la gestion peuvent facilement passer du projet d'atteinte d'un objectif à une conception dans laquelle ce qui n'a pas de fonction identifiée pour l'objectif n'a pas de valeur. C'est ainsi que la recherche et développement ou la qualité des conditions de travail peuvent être délaissées par les entreprises privilégiant la rentabilité à court terme. Or, plus la finalité d'une organisation est unique et univoque, plus les contributions de bon nombre d'individus, d'équipes, ou de processus au sein de cette organisation seront difficiles à percevoir.

Enfin, la présence du finalisme et du causalisme en gestion peut probablement expliquer aussi l'écart certain qui caractérise la relation entre sciences de gestion et pratiques de la gestion dans les organisations. En effet, en plaçant les effets avant les

causes, le finalisme conduit à une analyse des pratiques de gestion qui positionne les intentions managériales avant ce que les sciences de gestion ont pu identifier comme relations causales, et donc qui abandonne parfois la compréhension des mécanismes réellement à l'œuvre pour « coller » au raisonnement managérial. Ainsi, la téléologie, en tant que rapport aux fins, est nécessaire dans la pratique pour avoir une action orientée. Mais elle peut aussi conduire à négliger les relations de causes à effets, de plus en plus privilégiées par les sciences de gestion. En adoptant le raisonnement de la science normale, les sciences de gestion ont parfois du mal à adresser des propositions contributives pour les pratiques de gestion (Lecocq, 2023). En d'autres termes, dans un monde où la pensée téléologique constitue l'essence du raisonnement managérial, la recherche qui se contente de décrire des relations causales sous ses multiples formes (Cornelissen & Kaandorp, 2023) a peu de valeur pour la pratique, car elle sert peu la gestion. Pour caricaturer, là où le praticien de la gestion devrait avant tout poursuivre des fins, le chercheur devrait avant tout poursuivre des causes. Le dialogue se révèle donc compliqué entre pratique et recherche.

La place des moyens : inputs, ressources et préservation

La gestion d'une organisation n'est pas qu'une affaire de finalité. Elle implique également des moyens tangibles ou intangibles qui sont également discutés et traités par la gestion. On peut adopter une perspective symétrique à celle des fins.

Ainsi, comme dans le cas des fins, on peut considérer que les moyens de l'organisation doivent être envisagés d'une manière homogène. C'est le cas par exemple lorsque l'on parle des actifs de l'entreprise pris globalement ou que les économistes construisent des modèles basés sur le capital et le travail. Ce type d'approche tend à « faire disparaître » ou à invisibiliser les moyens réels mis en œuvre.

D'autres approches reposent à l'inverse sur le postulat que certains types de moyens ont des spécificités qui nécessitent ou justifient un traitement spécifique. Par exemple, les ressources humaines sont depuis longtemps l'objet de dispositifs particuliers de gestion imposés en partie par le droit, mais aussi par l'idée que le management des individus ne peut être mené comme celui des actifs physiques ou financiers de l'entreprise. Certains allant jusqu'à critiquer l'idée même de « ressources humaines », du fait des problèmes éthiques que soulève la « rationalité managériale » qui rabaisserait les êtres humains au rang de simples instruments (Le Texier, 2016). Notons que ces critiques de la rationalité managériale s'étendent de plus en plus à l'environnement, à la nature, au vivant, longtemps considérés comme simples pourvoyeurs de « ressources naturelles », et qui sont peu à peu dotés de personnalité morale (à travers les droits de la nature), appelant ainsi à une gestion renouvelée des ressources naturelles. Tout comme pour les fins, il est donc possible de tracer des évolutions historiques dans la conception des moyens. L'économicisme a conduit à distinguer les actifs (le patrimoine de l'entreprise) des inputs, consommables dans la seule limite de leur coût. L'extractivisme s'est ainsi déployé comme une logique dans laquelle on prélève en immense quantité des éléments issus de la nature qui deviennent des inputs consommés dans l'opération de production.

Comme dans le cas des fins, il est possible d'adopter une perspective essentialiste dans laquelle les moyens ont des caractéristiques intrinsèques. L'approche ressources, en management stratégique, a sans doute été emblématique d'une vision du management centrée, au moins dans un premier temps, sur une vision essentialiste des moyens. Elle a déployé un ensemble de réflexions sur l'importance des ressources dans la

performance et la croissance des firmes, notamment en poussant la réflexion sur les « services » rendus par ces ressources et leurs combinaisons (Penrose, 1959) À moyens identiques, Penrose a montré que des entreprises pouvaient avoir des performances différentes, notamment à cause d'une utilisation différenciée des actifs. Ce n'est qu'à partir de 1984 que Wernerfelt puis Barney ont formalisé définitivement l'idée de « ressources » en stratégie, en soulignant leur importance dans la performance de l'entreprise. Ce travail a cependant été mené au prix d'une forme d'essentialisation de ces ressources. D'un point de vue managérial, il a été recommandé, dès les années 1990, d'identifier, d'intégrer et de déployer les ressources dites « stratégiques », présentant des caractéristiques particulières créatrices de valeur et difficilement imitables. Dans les différentes approches ressources, celles-ci sont mises au service de l'avantage concurrentiel.

Cependant, depuis quelques années, on observe deux évolutions majeures dans la conception des moyens. D'une part, une perspective non essentialiste s'est développée. Cette dernière reconnaît que ce qui fait « ressource » n'est pas donné,

que les caractéristiques des ressources ne sont pas intrinsèques, et que les services des ressources sont découverts et générés par le *business model* mis en place par l'organisation (Warnier *et al.*, 2013) D'autre part, certaines ressources sont désormais considérées comme des éléments à protéger, voire à préserver pour elles-mêmes (Demil *et al.*, 2024) Éventuellement, elles perdent leur strict statut de ressources, comme c'est le cas dans l'approche du préservationnisme qui consiste à protéger la nature pour elle-même, indépendamment de l'activité économique humaine. Ainsi, les évolutions récentes dans la conception des moyens convergent dans la mise en avant du caractère relatif et construit de la notion de « moyen », mais ouvrent aussi des circulations nouvelles entre « moyens » et « fins ». À nouveau, on peut relier ce mouvement à l'émergence et la reconnaissance d'une conception « multifinalisée » de l'action collective. Dans cette conception, ce qui était vu comme « moyen » peut revêtir les caractéristiques d'une « fin » (le préservationnisme, par exemple), de même que ce qui passait auparavant pour une fin ultime de l'action peut à son tour être perçu comme un moyen. Ainsi, les entrepreneurs « militants », « activistes » ou « à impact », qui, dans leurs discours au moins, font du profit ou

de la croissance de simples instruments au service de leur cause, et non le but final de leurs actions (tout en étant régulièrement suspects, pour des yeux critiques, de pratiquer l'exact opposé). *A minima*, on voit que l'action multifinalisée s'accorde mal, par définition, avec des schémas de pensée et d'action causalistes et déterministes, et ouvre des espaces de décision et de liberté nouveaux pour le dirigeant et les parties prenantes de l'organisation.

Une relecture de ce qu'est la gestion et des manières de la concevoir

Les développements précédents sur les fins et les moyens en gestion nous permettent de réinterroger jusqu'à la définition de la gestion. Celle-ci apparaît alors comme une science (en tant que discipline scientifique) ou un art (en tant que pratique) de l'articulation entre fins et moyens. Notre propos concerne ici les fins, au sens de



Retable, Alonso Berruguete,
Valladolid (8 avril 2025)

finalités, mais on peut aussi rappeler que la gestion doit également se préoccuper du rapport entre fins (en tant que finitude – des ressources notamment –) et moyens mobilisés par les organisations, le constat de finitude appelant à certains types de finalités des organisations.

Dans ce cadre, chaque discipline des sciences de gestion ou chaque activité de la gestion peut être positionnée. Par exemple, la politique générale est l'ensemble des choix fondamentaux d'une organisation en matière de fins et de moyens. La stratégie pourrait apparaître comme la science ou l'art de gérer les relations entre fins et moyens lorsque les fins à court terme et à long terme sont paradoxales. Le management peut être décrit comme la gestion des moyens selon les fins choisies. La gouvernance, quant à elle, peut être conçue comme un ensemble de dispositifs d'incitation et de contrôle des parties prenantes sur les finalités et les moyens de l'organisation.

Selon la place accordée aux fins et aux moyens, on peut aussi voir apparaître plusieurs conceptions de la gestion. Le Tableau 1, qui ne prétend pas être exhaustif quant aux différentes approches existantes (en termes de relations fins-moyens), identifie quatre formes de gestion à partir de l'importance relative donnée aux fins et aux moyens. Précisons que les variables qui permettent d'organiser le Tableau 1 ne prennent pas en compte la qualité ou la légitimité des fins et des moyens. De nombreuses autres modalités de classification des approches de la gestion (selon les fins et les moyens) sont donc possibles.

De manière originale, on peut positionner les notions, centrales en gestion, d'efficacité et d'efficience à côté d'approches souvent discutées de manière isolée (l'idée de « ménagement » ou encore le modèle « *garbage can* »), voire rarement envisagées comme des manières alternatives d'articuler les fins et les moyens.

Premièrement, dans le cas où l'atteinte de certaines fins précises est la priorité absolue du dirigeant, la gestion est avant tout une recherche d'efficacité. La considération des moyens devient alors secondaire par exemple lorsqu'il s'agit d'assurer la sécurité maximale d'un système par la redondance des fonctions et sa résilience (Wildavsky, 1988), ou lorsqu'une organisation correspond au type missionnaire tel que décrit par Mintzberg.

Deuxièmement, on peut voir apparaître des cas dans lesquels l'atteinte des finalités et la gestion des moyens sont toutes les deux importantes. Cependant, dans le cadre de la pensée économiste, la gestion des moyens qui s'est surtout imposée est la recherche de minimisation du coût des moyens engagés. Cette recherche d'efficience, en tant que meilleur moyen d'atteindre une fin, a conduit au développement de l'économie en tant que discipline et de ses principes de maximisation d'utilité, de recherche systématique de rationalité, de raisonnement marginaliste, ou encore d'« *economizing* » dans le cadre de la théorie de la firme (Goshal & Moran, 1996). Dans cette approche du management comme efficience, les moyens sont considérés, mais seulement comme une quantité. On peut concevoir cette approche de différentes manières mais soit on cherche à réduire le coût des moyens engagés, soit on cherche à maximiser l'usage de ces moyens. Dans les deux cas, la préservation de la ressource n'est pas assurée.

Troisièmement, on peut identifier des approches dans lesquelles les moyens sont prioritaires pour les dirigeants. On trouve une forme de gestion dans laquelle on se préoccupe d'abord des ressources, de leur préservation, de leur protection, parfois pour elles-mêmes et indépendamment du projet productif. C'est par exemple le

« ménagement » (Blondet, 2023), dans lequel l'atteinte des fins est moins importante que l'attention portée aux moyens. Que cette attention se porte sur l'humain ou sur l'innovation, il s'agit d'être « économe et mesuré » (David, 2016)

Une dernière forme de gestion concerne des situations où, de façon volontaire ou non, des acteurs ou organisation donnent peu d'importance aux finalités et aux moyens. Cette absence de gestion (ou « *a-gestion* ») – au sens où nous la considérons dans cet article comme une articulation entre fins et moyens – peut avoir des causes variées. D'abord, et souvent involontairement, l'organisation peut représenter un environnement chaotique où il est difficile de donner de l'importance aux unes ou aux autres. Les préférences de l'organisation et des acteurs sont ambiguës et multiples, auxquelles s'ajoutent une participation instable et épisodique des acteurs (Cohen, March & Olsen, 1972) Ensuite, les bureaucraties coercitives laissent peu de marge aux acteurs et imposent une façon programmée d'agir du fait d'une forte spécialisation, d'une formalisation poussée des façons de travailler qui contraint et prescrit (Adler & Borys, 1996) Enfin, l'organisation peut également devenir un environnement où les actions sont dictées avant tout par des comportements politiques où chacun pousse ses propres enjeux en perdant de vue les finalités de son organisation ou des considérations en termes de moyens. Bien que les relations de pouvoir soient présentes dans toute organisation, des formes pathologiques et extrêmes donnent lieu à des conflits permanents (Mintzberg, 1985) Dans ce système politique, l'énergie des acteurs est complètement absorbée par leurs enjeux individuels ou de la coalition à laquelle ils appartiennent. Dans ces trois configurations, on peut parler d'absence de gestion car ni les finalités ni les moyens, ni la relation entre ces finalités et ces moyens, ne sont clarifiés.

	Fins peu importantes	Fins importantes
Moyens importants	Gestion comme Ménagement	Gestion comme Efficience
Moyens peu importants	Absence de Gestion (A-gestion)	Gestion comme Efficacité

Tableau 1 : Les types de gestion selon l'articulation entre fins et moyens

Conclusion

Dans cet article, nous avons rappelé que la gestion a historiquement souffert du manque de traitement conjoint des fins et des moyens. Dans une logique de balancier, la gestion a connu des périodes de focalisation sur les fins et des périodes de focalisation sur les moyens. Chaque période ou courant de pensée révélant l'importance des uns (les fins ou les moyens) a fait progressivement disparaître la préoccupation pour les autres (les moyens ou les fins) dans les discours et les pratiques. Les contextes politiques et idéologiques ont certainement favorisé, à l'échelle de la société, ces effets de balancier, en naturalisant par exemple les fins pour se concentrer sur les moyens, ou en réintroduisant fortement une discussion sur les fins comme la période actuelle semble y inviter.

Mais surtout, nous avons montré que la gestion manquait d'une réflexion approfondie sur les modalités d'articulation des fins et moyens. Or, cette réflexion est essentielle.

La question de la valeur par exemple ne peut se penser sans une réflexion approfondie sur l'articulation entre les fins et les moyens en gestion. Cette réflexion ne concerne pas que la pratique de la gestion. Elle est aussi épistémologique et intéresse donc la recherche. La place des fins dans les processus de recherche en sciences de gestion doit aussi être questionnée. Dans notre discipline, causalisme et finalisme cohabitent, voire s'entremêlent du fait de l'intentionnalité des acteurs et de leurs actions *a priori* finalisées, et ceci génère des effets positifs et des difficultés, notamment pour la « scientificité » de la discipline, mais aussi pour les relations entre pratique de la gestion et recherche en gestion. Partir des effets observés pour comprendre les causes est classique en termes méthodologiques et relève d'un finalisme souvent nécessaire. Il laisse cependant de côté le non-observé qui pourrait advenir. L'approche par les mécanismes causaux propose des chaînes de causes mais ne discute pas des finalités de l'action et ne peut atteindre le niveau de généralité des sciences de la nature.

L'évolution récente de la gestion consiste à avoir étendu son domaine d'intervention, notamment en s'émancipant de certaines conceptions essentialistes et réductrices des fins et des moyens de l'organisation qui ont longtemps prévalu. Progressivement, les dirigeants ont considéré que tous les types de finalité étaient possibles, et ce quel que soit le statut de l'organisation. C'est ainsi qu'on observe aujourd'hui des entreprises qui visent à la régénération de la nature ou au développement social ou local (Lecocq *et al.*, 2024). De manière symétrique, on a peu à peu considéré que les services rendus par les ressources ne sont pas donnés *a priori*. L'usage potentiel des ressources est en réalité découvert, voire généré, par les entrepreneurs et les managers (Baker & Nelson, 2005).

Nous voyons ainsi se développer des conceptions plus ouvertes, multiples, et moins déterministes des fins et des moyens de l'organisation, qui nous semblent positives pour la gestion comme discipline comme pour les organisations. De nouvelles situations sont gérées, *via* de nouvelles formes de gouvernance, des dispositifs de régulation, des principes de management. Les organisations peuvent se saisir de finalités autrefois considérées comme hors de leur périmètre comme la recherche du bien-être d'humains et de non humains. Mais, on peut aussi y voir une forme d'impérialisme et un risque de tout transformer en objet de gestion. L'économicisme a ainsi son pendant en gestion : le managérialisme, et il est essentiel de savoir positionner la gestion là où elle est nécessaire, et pas au-delà. Le rôle de la gestion et ses limites en matière de finalités et d'usage des moyens dépend cependant de la manière dont on conçoit l'articulation entre fins et moyens. N'oublions pas que la question des fins et des moyens appartient aussi, en partie, à d'autres sphères sociales qui règlent les rapports collectifs et individuels, comme le politique, la famille ou le droit. Dans le cadre de ces institutions, les finalités et les moyens des acteurs sont différents de ceux des organisations mais tout aussi importants pour la société. Il convient donc de ne pas pratiquer partout la gestion, et lorsqu'un phénomène ou un objet entre dans le champ de la gestion, de se rappeler que cette dernière peut prendre des formes variées selon l'articulation entre fins et moyens que l'on souhaite mettre en place ■

Références

- Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2015) "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue Française de Gestion*, vol. 53, n° 8, pp. 387-413.
- Adler Paul S., Borys Brian (1996) "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, pp. 61-89.

- Allen Colin & Neal Jacob P. (2020) Teleological Notions in Biology, in Zalta Edward [ed], *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
<https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/teleology-biology/>
- Baker Ted & Nelson Reed E. (2005) "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, pp. 329-366.
- Beauvallet Maya (2009) *Les stratégies absurdes : Comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, Le Seuil.
- Blondet Pierre (2023) *Être un individu vivant dans un environnement organisé: trois études dans le contexte du management d'animaux*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Panthéon-Assas, 5 janvier.
- Busse Christian, Kach Andrew & Wagner Stephan (2016) "Boundary Conditions: What They Are, How to Explore Them, Why We Need Them, and When to Consider Them". *Organizational Research Methods*, vol. 20, n° 4, pp. 574-609.
- Cohen Michael, March James & Olsen Johan (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n° 1.
- Cornelissen Joep P., Kaandorp Mariette (2023) "Towards Stronger Causal Claims in Management Research: Causal Triangulation Instead of Causal Identification", *Journal of Management Studies*, vol. 60, n° 4, pp. 834-860.
- Cornelissen Joep P. & Werner Mirjam (2025) "What Are Mechanisms? Ways of Conceptualizing and Studying Causal Mechanisms", *Organizational Research Methods*, 10944281251318727.
- Cyert Richard M., March James G. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall/Pearson Education.
- David Albert (2016) "Les mots du management : et si on faisait le ménage", *The Conversation*, 21 mars.
<https://theconversation.com/les-mots-du-management-et-si-on-faisait-le-menage-56518>
- Demil Benoît, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa (2018) "Business Model Thinking, Business Ecosystems and Platforms: The New Perspective on the Environment of the Organization", *M@n@gement*, vol. 21, n° 4, pp. 1213-1228.
- Demil Benoît, Lecocq Xavier (2021) "Le business model. Apports d'un programme de recherche progressif au management stratégique", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n° 3, pp. 7-15
- Demil Benoît, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa (2024) "Cité naturelle et régimes de justification dans l'Anthropocène", *Revue Française de Gestion*, vol. 315, n° 2, pp. 37-59.
- Dumez Hervé (2011) "Qu'est-ce que la recherche qualitative?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 47-58.
- Dumez Hervé (2019) "Un retour sur Mary Parker Follett", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 15, n° 3, pp. 45-55.
- Durand Rodolphe & Vaara Eero (2009) "Causation, counterfactuals, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 12, pp. 1245-1264.
- Follett Mary Parker (1941) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by Lyndall Urwick & Henry C. Metcalf, New York & London, Harper & Brothers Publishers [Reprint: Mansfield Centre (CT), Martino Publishing, 2013
- Ghoshal Sumantra (2005) "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices". *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.
- Hatchuel Armand (2019) "Exit to the past and voice for the future Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective". *Revue Française de Gestion*, vol. 285, n° 8, pp. 43-57.
- Hatchuel Armand (2025) "L'action collective à l'épreuve des défis contemporains ou reconstruire les deux Lumières", in Aggeri Franck, Louda Dinah, Lenfle Sylvain & Segrestin Blanche [eds], *Repenser l'agir moderne. Rationalités créatives, entreprises responsables et périls communs. Autour des travaux d'Armand Hatchuel*, Paris, Éditions ESKA, pp. 27-42.

- Hatchuel Armand (2020) Sciences de gestion, sciences des moyens ou sciences des fins : le grand détournement / Le grand réencastrement (2020), Xerfi Canal. https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Armand-Hatchuel-Sciences-de-gestion-sciences-des-moyens-ou-sciences-des-fins-le-grand-detournement_3748989.html
- Kant Emmanuel (2015) *Critique de la faculté de juger*, Paris, Éditions Flammarion.
- Lecocq Xavier, Demil Benoît & Ventura Juan (2010) "Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos", *M@n@gement*, vol. 13, n° 4, pp. 214-225.
- Lecocq Xavier (2023) "Comment contribuer vraiment ? Les contributions et les impacts d'une recherche", in *Devenir chercheur en management*, Paris, Vuibert, pp. 173-186.
- Lecocq Xavier, Demil Benoît & Warnier Vanessa (2023) "Moving business models forward for positive social, environmental and economic outcomes: Managing externalities (and internalities) for sustainability innovation", *Journal of Business Models*, vol. 11, n° 3, pp. 117-132.
- Lecocq Xavier, Demil Benoît & Warnier Vanessa (2024) "Où donner une place à la nature dans les entreprises", *The Conversation*, 24 mars.
- Le Texier Thibault (2016) *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.
- Mayr Ernst (1992) "The idea of teleology", *Journal of the History of Ideas*, vol. 53, n° 1, pp. 117-135.
- Merton Robert K. (1936) "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", *American Sociological Review*, vol. 1, n° 6, pp. 894-904.
- Meyer John W. & Rowan Brian (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- Mintzberg Henri. (1985) "The organization as political arena", *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 2, pp. 133-154.
- Penrose Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley and Sons.
- Polanyi Karl (2007) Le sophisme économiciste, *Revue du MAUSS*, vol. 29, n° 1, pp. 63-79.
- Rosenzweig Philip (2009) "L'effet de halo, ou les mirages de la performance", *Le Journal de l'École de Paris du management*, n° 79, pp. 9-16.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- Sarasvathy Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing.
- Selznick Philip (1949) *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley/Los Angeles, University of California Press.
- Strategor (2024, 9^e ed) *Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod.
- Tahar Mathilde (2024) *Du finalisme en biologie : Bergson et la théorie de l'évolution*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Warnier Vanessa, Weppe Xavier & Lecocq Xavier (2013) "Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources", *Management Decision*, vol. 51, n° 7, pp. 1359-1379.
- Warnier Vanessa, Lecocq Xavier & Demil Benoît (2015) "Théories, cadres d'analyse (frameworks) et outils en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 4, pp. 63-71.
- Wildavsky Aaron (1988) *Searching for Safety – Social theory and social policy*, London/New York, Routledge/Francis & Taylor Group.