

Le management : une discipline « nobélisable » ?

A. Desreumaux, Professeur émérite à l'université de Lille 1
Conférence inaugurale de la première journée de recherche du Rime^{Lab} (EA 7396)
IAE de Lille, 3 juin 2016

Il est une tradition fort appréciée qui marque une fin d'année académique, celle de la distribution des prix. L'exercice est souvent moqué pour son côté quelque peu infantile, mais en même temps secrètement attendu dans la mesure où les universitaires ont toujours été sensibles aux récompenses symboliques, à défaut d'autre chose.

Les illustrations de cette tradition ne manquent pas dans la communauté des gestionnaires. C'est par exemple l'attribution du prix du meilleur ouvrage en management que délivre la FNEGE, via un comité d'experts¹. Ce sont aussi les prix de thèse délivrés par les différentes associations académiques disciplinaires (AFM, AFFI, AIMS, AFGRH, AIM, AFC, etc.) auxquels s'ajoutent le prix pour publication et celui de la meilleure thèse transdisciplinaire accordés par la FNEGE. Et l'on peut encore ajouter les multiples prix que chaque association académique ne manque pas d'annoncer à l'occasion du congrès annuel qu'elle tient le plus souvent en fin d'année : prix de la meilleure communication, du meilleur article théorique, du meilleur article empirique, du meilleur article à connotation managériale, jusqu'au prix du meilleur évaluateur de communications. La dernière innovation en date dans ce registre des palmarès est le prix de la meilleure thèse en 180 secondes, mais celui-là n'est pas réservé à la gestion et notre communauté n'en est pas à l'origine. Ajoutons que nos revues académiques ne sont pas en reste dans cet exercice de sélection des « meilleures » productions, parfois de façon rétrospective sur longue durée².

L'attribution des prix Nobel, plus précoce en saison, retient davantage l'attention des journalistes, des scientifiques et du public en général que les tableaux d'honneur de notre petit monde du management. Il n'existe d'ailleurs pas de prix Nobel de gestion³, et il est davantage question chaque année du prix Nobel d'économie. On s'enorgueillit de compter deux économistes français à l'avoir obtenu⁴, et le dernier en date, Jean Tirole, était conférencier invité aux Etats Généraux du Management qui se sont tenus à Toulouse les 26 et 27 mai 2016 sur le thème de l'impact de la recherche en gestion.

A y regarder de plus près, on sait que parler de Nobel d'économie, comme l'affichait le programme de ces Etats Généraux, frise l'imposture. En effet, il n'existe pas de Nobel d'économie mais un prix de la banque royale de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel, ce qui n'est pas la même chose. C'est l'action d'un certain lobby pour que ce prix soit attribué dans les mêmes conditions que les prix Nobel qui entretient la confusion.

Faute de reconnaissance de cet ordre, les gestionnaires peuvent toujours vanter leur perspicacité en matière de repérage précoce de chercheurs finalement récompensés, comme c'est le cas d'H. Simon, « prix Nobel » 1978, dont les travaux ont tardé à être reconnus pas les économistes classiques, ou encore de D. Kahneman, lauréat 2006. Un semblant de mauvais esprit pourrait même les conduire à faire remarquer que seul un gestionnaire s'est vu attribuer un vrai Nobel, celui de la paix, en la personne de Mohammad Yunus, entrepreneur bangladais ; un praticien donc, plutôt qu'un « académique ».

Le management pourrait-elle être une discipline éligible pour l'attribution d'un prix Nobel ?

¹ Pour l'année 2016, c'est « l'Encyclopédie de la Stratégie » coordonnée par F. Tannery, J.-P. Denis, T. Hafsi et A.-C. Martinet qui l'emporte dans la catégorie « recherche » et « Economie et management du vin », de J. Gallo et S. Charters dans la catégorie « manuel ».

² Pour célébrer son 40^e anniversaire, la Revue Française de Gestion vient de reproduire les dix articles considérés à divers titres comme les plus influents.

³ Voilà en tout cas une occasion de moins d'attiser les jalousies entre nous ...

⁴ Maurice Allais en 1988 et Jean Tirole en 2014, Jean-Jacques Laffont, considéré comme un lauréat fort probable, étant décédé prématurément.

Evidemment, cela n'a aucune chance de se produire puisqu'il faudrait modifier le testament d'Alfred Nobel aux termes duquel cinq disciplines seulement sont concernées : paix et diplomatie, littérature, chimie, médecine, physique. Mais se poser la question c'est s'interroger sur ce que notre discipline produit au regard des attendus d'attribution de ce prix : « avoir rendu de grands services à l'humanité, permettant une amélioration ou un progrès considérable dans le domaine du savoir et de la culture ».

La question n'est pas nécessairement farfelue si l'on prend en considération sérieusement l'objet de notre discipline. Nous vivons dans une société d'organisations, ce qu'A. Etzioni⁵ nous rappelle à sa manière : « Nous sommes nés dans des organisations, nous avons été éduqués par des organisations et la plupart d'entre nous consacrent une grande part de leur existence à travailler pour des organisations. Beaucoup de nos loisirs se passent à dépenser de l'argent, à jouer, à prier au sein des organisations et quand viendra le temps de l'enterrement, la plus grande de toutes les organisations, l'Etat, devra délivrer un permis officiel ». H. Simon nous dit qu'il serait préférable de parler d'économie d'organisations plutôt que d'économie de marché⁶ et C. Perrow n'est pas en reste sur ce type de constat⁷.

Dans la mesure où les organisations constituent ainsi une réalité essentielle de nos sociétés, contribuer à en comprendre le fonctionnement et, si possible, à l'améliorer, est susceptible de « rendre de grands services à l'humanité ». La question devient alors de savoir si le management, en tant que discipline, apporte une contribution de cette nature.

Tenter de répondre à cette question revient à dresser un bilan qui peut s'agencer en deux temps de réflexion :

- Qu'est-ce, au fond, que le management ?
- Quel est l'état de santé de la discipline ?

Des interrogations plutôt banales, mais les réponses ne sont pas nécessairement évidentes.

I – Qu'est-ce que le management⁸ ?

Si l'on en croit Confucius, le problème de la définition n'est pas anodin puisque, selon la formule qui lui est attribuée, « l'essentiel est de rendre correctes les désignations ».

En même temps, l'exercice n'est pas simple. La tentation est forte de le contourner en s'alignant sur la pratique de nos collègues anglo-saxons qui s'accommodent souvent de solutions relativement floues là où le souci de la précision et les discussions sans fin qui l'accompagnent semble bien être un trait spécifiquement français. Il n'y a pas nécessairement grand avantage à investir dans la recherche de concepts précis pour désigner des réalités qui elles-mêmes ne le sont pas, remarque Joan Robinson⁹.

Cette sorte d'esquive est, par exemple, ce que semble faire P. Lassègue, l'un des fondateurs de la discipline en France (avec M. Capet, R. Percerou, J.-G. Mérigot, ou encore P. Tabatoni), lorsqu'il définit la gestion en paraphrasant ce que l'abbé Sieyès disait du Tiers-Etat en 1789 :

- qu'est-ce que la gestion : tout ;
- qu'a-t-elle été jusqu'à présent : rien ;
- que demande-t-elle : à être quelque chose.

Avec la réponse à cette troisième question, il semble bien que l'on ne soit guère avancé, mais il faut bien voir que le problème sous-jacent que posait P. Lassègue était celui de la reconnaissance de la gestion vis-à-vis d'autres disciplines davantage établies et tendant à occuper tout l'espace : l'économie et la sociologie, notamment¹⁰.

⁵ A. Etzioni (1973), *Les organisations modernes*, Duculot, p. 11.

⁶ H.A. Simon (1991), « Organizations and Markets », *Journal of Economics Perspectives*, pp. 25-44

⁷ C. Perrow (1991), « A Society of Organizations », *Theory and Society*, 20(6), pp. 725-762.

⁸ Par commodité, on emploiera indifféremment les mots gestion et management, même s'il est fréquent de les distinguer en disant, par exemple, que l'on « gère » des choses ou les intérêts d'autres personnes, tandis que l'on « manage » les personnes ou les organisations, le manager étant celui qui « fait faire » (« getting things done through people », selon la formule de Koontz et O'Donnell).

⁹ *Economic Journal*, juin 1956, p. 361.

¹⁰ Il semble bien que le problème se pose encore aujourd'hui ...

Ce problème se posait d'autant plus que le management s'est manifesté comme un cursus de formation bien avant d'être reconnu comme discipline scientifique. C'est ce que montre l'histoire des « business schools » aux Etats-Unis, ainsi que celle des IAE en France, dont l'ambition des pères fondateurs était de construire des ponts entre les savoirs universitaires du droit (que l'on tend à oublier), de l'économie, de la sociologie, et les savoirs empiriques des praticiens. D'où le défi que constituait le passage de ce statut de cursus de formation à celui de discipline scientifique¹¹. Relever ce défi suppose de définir l'objet du management et ce qui fonde la spécificité de la façon de l'aborder, si l'on admet qu'il n'en a pas le monopole. Autrement dit, il convient d'inventorier les questions qu'il s'agit d'élucider et les finalités poursuivies.

1.1 - L'objet du management

La recherche en management porte sur l'action collective organisée, quelles qu'en soient la forme et la finalité. Cela revient à dire que l'on devrait s'intéresser à la grande variété des organisations (ce qui n'est malheureusement pas vraiment le cas). Parler d'action collective « organisée » signifie simplement par ailleurs que c'est l'action réfléchie et ayant vocation à durer qui retient l'attention, par opposition à l'action spontanée et éphémère, ou au mouvement de foule. Bien entendu, le fait de retenir ce critère ne doit pas conduire à ignorer les phénomènes routiniers ou les habitudes qui marquent le fonctionnement et la dynamique des organisations.

Evidemment, on trouve sans grande difficulté des exemples d'objets auxquels les chercheurs en gestion s'intéressent et qui semblent mal correspondre à cette définition. En stratégie, par exemple, de nombreux travaux ont porté sur les réseaux inter-organisationnels qui ne possèdent pas tous les traits classiquement retenus pour caractériser une organisation¹². Et que dire des pratiques dites de « coworking » qui tendent désormais à se développer et qui méritent aussi que l'on s'y attarde ?

En fait, on se rend compte assez rapidement que c'est la définition même de l'organisation qui pose problème. Elle a justifié maintes propositions et de nombreux débats dont la restitution conduirait à un trop long détour. Disons simplement que les définitions disponibles de l'organisation expriment une tension entre ceux qui la considèrent à l'instar d'un objet, d'une entité stable ou d'un état, et ceux qui y voient essentiellement un processus, une dynamique. Les deux faces d'une même médaille, pour reprendre cette bonne vieille image¹³, ou lointain écho de ce qui opposait Parménide et Héraclite.

Ce qui est certain, c'est que les caractéristiques de l'organisation sont sources de multiples difficultés pour ceux qui font profession de les analyser :

- il s'agit d'objets encastrés dans une société, un moment historique, un espace, que le chercheur en management ne peut aborder sans emprunter à différentes disciplines de sciences sociales, tout en essayant de produire une valeur ajoutée ;
- il s'agit d'une réalité polymorphe, au point que l'on peut légitimement s'interroger sur le caractère mythique de la catégorie « organisations ». L'idée que les entreprises, les associations, les agences publiques, les Eglises, les armées, etc., appartiennent à une même catégorie n'est pas un fait indiscutable mais simplement une hypothèse sur l'utilité d'une catégorie générale pour produire des connaissances pertinentes¹⁴ ;
- il s'agit d'un objet protéiforme, que l'on prenne un point de vue ontogénétique ou phylogénétique, ce qui signifie que le travail de théorisation est toujours à remettre en chantier.

¹¹ On peut se demander si l'économie ne suit pas le chemin inverse : quand elle perd de son attractivité auprès des étudiants, elle multiplie les cursus de formation où il est essentiellement question de ... management. Cela ne l'empêche évidemment pas de revendiquer le statut de science, voire de science exacte selon certains.

¹² C'est ce qui conduit certains à parler d'organisation incomplète (G. Ahrne et N. Brunsson, « L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, 2010, pp. 1-20 ; « Organization Outside Organizations : the Significance of Partial Organization », *Organization*, vol. 18, n° 1, 2011, pp. 83-104.).

¹³ Et on imagine les vaines contorsions auxquelles doit se livrer celui qui prétend les saisir simultanément ...

¹⁴ W.H. Starbuck (2007), « Living in Mythical Spaces », *Organization Studies*, 28(1), pp. 21-25.

En bref, l'objet sur lequel travaillent les gestionnaires n'est pas un objet simple mais, après tout, ce n'est pas une spécificité de la discipline et on imagine mal un universitaire s'enorgueillir de faire dans la simplicité ...

1.2 – Les questions dont se saisissent les sciences de gestion relativement à cet objet, et les finalités poursuivies.

Si l'on veut faire simple, précisément, il suffit de reprendre les inventaires assez largement diffusés des questions que l'on peut se poser à propos des organisations. Par exemple, en étant très loin d'une liste exhaustive :

- comment cela fonctionne-t-il, tant du point de vue interne qu'à celui des relations avec un univers environnant ?
- que produisent les organisations et quels en sont les bénéficiaires ?
- à partir de quels critères peut-on catégoriser les organisations ?
- existe-t-il des patterns ou des lois d'évolution ?

On peut également se poser des questions en quelque sorte davantage « métaphysiques », du type « pourquoi les organisations existent-elles ? »¹⁵. A condition bien sûr d'y apporter une réponse argumentée et séduisante c'est le genre de question qui, appliquée à l'entreprise, vaut parfois un « Nobel » d'économie ... Et c'est ce genre d'argument, qu'il serait vain de rappeler, qui a fasciné nombre de collègues gestionnaires faute de s'être eux-mêmes saisis de la question et d'avoir dépassé le simple constat d'évidence : les entreprises existent.

Procéder de cette façon ne suffit pas à établir le management comme discipline. Après tout, les gestionnaires ne sont pas les seuls à s'intéresser à l'objet « organisation » et à se poser ce genre de questions. Qu'est-ce qui peut bien alors constituer la spécificité des sciences de gestion ?

La réponse classique consiste à avancer la finalité pragmatique, ou praxéologique, de la discipline. C'est la formulation rituelle que l'on affiche dès que l'on organise un colloque pour discuter, par exemple, de l'impact de la recherche en gestion. Le coordinateur des derniers Etats généraux du management organisés sous l'égide de la FNEGE et qui portaient sur ce thème, n'a pas manqué de la reprendre : « Les sciences de gestion sont des sciences de l'action au service des organisations ».

Remarquons au passage que c'est exactement la finalité initiale que se donnait la théorie des organisations si l'on en croit ce qu'annonçaient les auteurs du premier numéro de la prestigieuse revue « *Administrative Science Quarterly* » publié en 1956 : produire des connaissances permettant d'améliorer, de rationaliser, la gestion des organisations. Les « sciences administratives » devaient être au service des décideurs, les managers, comme les sciences biologiques sont au service des médecins¹⁶. C'est dans ce numéro que T. Parsons¹⁷ formulait un agenda de recherche pour les théoriciens des organisations, dont on a trop longtemps négligé le troisième volet¹⁸.

Cette réponse habituelle suffit-elle et que signifie-t-elle au juste ?

Etre au service des organisations, cela revient *a priori* à faire des chercheurs en management les « conseillers de princes » (c'est-à-dire les managers), comme certains économistes le sont vis-à-vis des décideurs publics, ce qu'ils ne se privent pas de faire. Il ne manque pas d'exemples de célèbres économistes américains, souvent auréolés de « prix Nobel », qui ont fait partie des équipes de conseillers de présidents des Etats-Unis. Ce constat peut être étendu à d'autres pays, y compris le nôtre.

Si cette posture peut se défendre, elle n'en suscite pas moins un certain nombre de questions : quels « princes » conseille-t-on, sur quelles bases, avec quelle légitimité, à partir de quels savoirs

¹⁵ La question de savoir pourquoi certaines organisations qui rendraient bien service n'existent pas est aussi intéressante, mais moins souvent traitée.

¹⁶ Ce n'est pas un hasard s'il a souvent été dit que les sciences de gestion devraient prendre la médecine comme modèle.

¹⁷ T. Parsons (1956), « Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. I », *Administrative Science Quarterly*, 1(1), pp. 63-85.

¹⁸ R.N. Stern & S.R. Barley (1996), « Organizations and Social Systems : Organization Theory's Neglected Mandate », *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 146-162.

« certifiés » ? Et d'abord, nous sollicitent-ils vraiment ? Ne risquons-nous pas d'entretenir une conception diffusionniste de savoirs construits académiquement et que l'on délivre dans un second temps aux praticiens, au détriment des démarches de co-construction dont la pertinence est avérée ? Il n'y a pas lieu ici d'entrer dans les sempiternels débats d'ordre épistémologique et méthodologique qui font les délices de certains universitaires installés et nourrissent les angoisses des doctorants, ni dans les querelles de paradigmes souvent biaisées par un certain nombre d'incompréhensions¹⁹, mais le dossier n'est pas clos.

Sciences de l'action dit-on, mais il est possible d'être plus précis. Hervé Dumez, actuel président de la Société française de Management exprime ce qui fait la spécificité des sciences de gestion. Pour lui, ce qui fait la nature de la gestion comme discipline c'est l'intérêt qu'elle porte aux dispositifs, aux agencements, notamment organisationnels, visant à coordonner l'action et obtenir un résultat²⁰. Ce ne sont pas les dispositifs qui manquent, de la comptabilité en partie double aux marchés, en passant par la gestion de projets, les systèmes de gestion de carrière, etc. En bref, tout ce que l'on enseigne à longueur de temps. Ce qui intéresse la gestion ce sont les conditions de réussite ou d'échec de ces dispositifs. Autrement dit, l'objet central de la gestion, c'est la performance.

Puisqu'il s'agit d'étudier des dispositifs concrets, à cette proposition s'associe l'idée que la gestion prend ses distances avec les grandes idées théoriques abstraites. On imagine facilement que certaines « mauvaises langues », manifestant un goût prononcé pour les « faits stylisés », prendront prétexte de cet éloignement pour contester le caractère scientifique de notre discipline²¹. Mais plus important sans doute, est le fait que la notion de performance est à la fois descriptive et normative. En d'autres termes, la gestion peut (et doit) posséder une dimension critique.

Il reste à définir cette notion de performance, et H. Dumez ne manque pas de signaler que réfléchir à la performance est une tâche risquée et difficile.

On le voit, les questions de définition restent pendantes et semblent renvoyer à un parcours sans fin, du management, à l'organisation, aux dispositifs, à la performance, etc.

Ce premier point n'est qu'une présentation très introductive, à grands traits, de notre discipline, mais qui laisse poindre certaines problématiques et certaines difficultés auxquelles elle est confrontée. Reste à voir dans quelle mesure elle est armée pour y répondre.

II – Un bilan de santé

Il existe un certain nombre d'indices qui donnent à penser que le management se porte bien. Un simple regard sur le livre blanc de la FNEGE relatif à la compétitivité de la France et à la contribution des écoles de management²² fournit des indicateurs allant dans ce sens :

- 20 % des étudiants de l'enseignement supérieur sont inscrits dans une formation à la gestion, et ce chiffre est en progression depuis 6 ans ;
- la France compte plus de 4000 enseignants-chercheurs en sciences de gestion. En 10 ans, soit sur la période 1999-2010, leur nombre a dépassé celui des enseignants-chercheurs en économie ;
- la discipline produit environ 350 thèses par an ;
- on dénombre 23 associations scientifiques couvrant les différentes disciplines de sciences de gestion ;

¹⁹ D. Cazal (2015), « Faut-il encore parler de paradigmes en sciences de gestion ? », in A. Dietrich, F. Pigeyre et C. Vercher-Chaptal (dir.), *Dérives et perspectives de la gestion. Echanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 57-71.

²⁰ H. Dumez (2014), « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance. », *Le Libellio d'Aegis*, 10(1), pp. 65-68.

²¹ C'est, par exemple, ce que O.E. Williamson reprochait à A.D. Chandler, tout en étant bien aise de trouver dans les écrits de ce dernier de quoi illustrer sa théorie de coûts de transaction, voire lui adjoindre des éléments de preuve.

²² *La compétitivité de la France et la contribution des écoles de management*, FNEGE, livre blanc, février 2015.

- on dénombre également plus de 80 écoles de management dans le réseau FNEGE (32 IAE, 40 écoles de commerce, quelques UFR de gestion).

Ces chiffres ont de quoi impressionner, mais ils ne renseignent guère sur les contenus. Se limiter à ces indicateurs pour se faire une idée est aussi informatif que réduire l'évaluation d'un laboratoire de recherche à un décompte du nombre de publications étoilées, sans s'inquiéter outre mesure de leur substance autrement qu'en vérifiant qu'elles entrent bien dans ce qui est considéré, à tort ou à raison, comme les thèmes « porteurs ».

Au moins peut-être sur cette base que le management se porte plutôt bien en tant que cursus de formation. Le management est même devenu omniprésent puisque, comme chacun sait, désormais tout se gère...

Mais qu'en est-il du management comme discipline, si l'on veut bien admettre de distinguer ces deux représentations²³ ?

Cette fois, ce sont d'autres indices quelque peu inquiétants qui donnent à penser que tout ne va pas pour le mieux.

Ainsi, il est des ouvrages dont les auteurs, qui ne sont pas nécessairement mus par le seul désir de se faire connaître en adoptant la posture de l'iconoclaste, bousculent l'image que l'on pourrait avoir d'une discipline en bonne santé.

Par exemple, le livre de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, intitulé « Faits et Foutaises dans le Management »²⁴, avec pour sous-titre : « méthode systématique pour démolir les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises ». Le message que délivrent ces deux auteurs peut certes se ramener à l'idée que les pratiques managériales « ne font qu'un usage très limité des connaissances accumulées par la recherche en management »²⁵ et s'appuient plutôt sur des croyances sans fondement véritable dont le livre procède à l'inventaire critique²⁶. Cela étant, sans compter le fait que les agendas de recherche ne coïncident pas nécessairement avec les préoccupations des praticiens, sur nombre de sujets il est bien difficile d'extraire de la recherche en management des résultats clairs et fiables pour orienter l'action, et ce indépendamment des modes de présentation et de diffusion de cette recherche. Dire cela ne revient pas à ignorer ou à minimiser le rôle du débat en matière de connaissances produites par la recherche en management, comme dans toute discipline scientifique, mais invite à faire preuve d'un peu de modestie dans la posture de « conseiller des princes » en commençant par prêter davantage attention à la nécessaire contextualisation de ces connaissances.

Le livre coordonné par A. Dietrich et al.²⁷ à propos des travaux de Julienne Brabet, portant tout à la fois sur les ressources humaines, l'organisation, la stratégie, la responsabilité sociale, constitue un autre exemple d'interrogation sur la santé de la discipline et sur les réorientations nécessaires. Comme l'indique Pierre-Louis Dubois dans la préface de l'ouvrage, le titre choisi (*Dérives et perspectives de la gestion*), évoque la nécessité de repenser le projet des sciences de gestion, ce que l'on n'envisagerait pas si ce projet ne suscitait guère de discussion. En substance, face aux dérives de l'idéologie managériale qui perdure malgré la dénonciation dont elle fait l'objet, il reste à concevoir et développer une approche socialement responsable des sciences de gestion.

On peut encore se tourner vers d'autres sources pour trouver quelques signes de malaise quant au résultat d'un diagnostic de la discipline.

²³ Dans la mesure où les enseignements universitaires devraient être nourris des résultats des recherches, il va de soi que cette distinction est tout à fait discutable. Mais il reste à vérifier que ce souci de transfert correspond bien à une pratique effective.

²⁴ J. Pfeffer & R. Sutton (2007), *Faits et Foutaises dans le Management*, Vuibert, Paris. Cet ouvrage est la traduction de *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense : Profiting from Evidence-Based Management*, publié en 2006 par Harvard Business School Press.

²⁵ H. Laroche, dans la présentation de l'édition française, p. X.

²⁶ exemples de ces croyances : ce qui fait marcher les gens dans l'entreprise ce sont les incitations financières, la réussite d'une entreprise repose avant tout sur sa stratégie, ce qu'il faut à une entreprise, c'est un grand leader, etc.

²⁷ A. Dietrich, F. Pigeyre et C. Vercher-Chaptal (dir.) (2015), *Dérives et perspectives de la gestion. Echanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Presses Universitaires du Septentrion.

Les éditoriaux de certains rédacteurs en chef de revues prestigieuses ou les adresses de présidents d'associations académiques à l'ouverture de leurs congrès trahissent parfois des angoisses existentielles : ce que l'on produit sert-il à quelque chose ? N'a-t-on pas oublié les finalités de la discipline ? Où sont les nouvelles théories, n'y en a-t-il pas déjà trop, sont-elles valides ? etc. Par exemple, dans son introduction de l'index des volumes 21 à 25 du *Strategic Management Journal*, Dan Schendel se pose de sérieuses questions après une trentaine d'années d'implication dans l'animation de cette revue²⁸. Au-delà de certaines problématiques, comme la mesure de l'avantage concurrentiel qui reste en chantier malgré la centralité qu'on lui donne d'ordinaire en stratégie, il note que la dimension « management » qui figure dans le titre de la revue et qui devrait faire du management stratégique une discipline à la fois théorique et d'application, semble bien avoir été reléguée au second plan, sinon complètement ignorée. Il se demande combien d'articles publiés dans cette revue s'intéressent réellement aux implications pratiques que les managers pourraient en tirer, à supposer que ces derniers aient envie de s'investir dans une telle lecture. Dix ans après, il ne semble pas que les choses aient beaucoup changé quant au contenu d'une revue considérée, dans les classements bien connus, comme l'une des meilleures en stratégie²⁹.

Ces différents éléments ne constituent que l'ébauche d'un diagnostic, mais ils suffisent pour s'interroger sur un certain nombre de biais qui semblent bien avoir présidé au développement de notre discipline.

Le premier est l'oubli progressif de sa finalité praxéologique ou pragmatique. Le cas du management stratégique qui vient d'être évoqué est exemplaire à cet égard mais, bien entendu, il faudrait relativiser à partir de bilans spécifiques des différentes disciplines des sciences de gestion. Malgré tout, la volonté d'acquérir un statut scientifique et, pour ce faire, de s'aligner sur les standards de disciplines bien établies, tend à entretenir une distanciation avec la finalité originelle. L'histoire des « business schools » américaines est instructif en ce qui concerne cette tendance. Résumée à grands traits, cette histoire montre que les cadres furent éjectés des classes de MBA dans les années 1960 parce que leurs cours, basés sur leur expérience, n'étaient plus considérés comme pertinents dans une époque de changement rapide. La réponse à ce problème a été un tournant vers l'académisme pour délivrer des savoirs plus rationnels et « scientifiques ».

Un autre élément jouant dans le sens de ce premier biais, c'est l'idée qu'un statut scientifique suppose la production de connaissances en quelque sorte universelles. Parler des organisations en général est déjà une façon de travailler dans cette perspective, mais les résultats correspondants ne sont pas forcément probants. W.H. Starbuck fait ainsi observer que les chercheurs des années 1960 et 1970 qui se sont ingéniés à identifier des propriétés communes à toutes les organisations n'ont fait que mettre en évidence des propriétés qui n'ont pas véritablement grande importance³⁰. Dans nos domaines au moins, on sait que cette idée de production de connaissances universelles est pour le moins discutable et qu'il est toujours nécessaire de contextualiser, sur la base de différents critères, les connaissances que l'on prétend construire. Cela étant, la tentation existe et la tension connaissance générale vs contextualisation est réelle, un peu comme ce que vit un consultant qui doit attester l'efficacité générale de ce qu'il propose (sinon pourquoi le client serait-il séduit ?) tout en affirmant que sa solution suppose d'être adaptée au cas particulier du client qui le sollicite (sinon, pourquoi aurait-il besoin de lui ?).

Un deuxième biais réside dans une certaine étroitesse des centres d'intérêt que manifeste le management. Très grossièrement, il semble bien que ce dernier, comme d'ailleurs la théorie des organisations dont il fait fort usage, a par trop négligé le troisième volet de l'agenda de T. Parsons évoqué précédemment. Cet auteur célèbre invitait les théoriciens à s'intéresser à trois sujets :

- la question de l'adaptation d'une organisation à la situation qu'elle rencontre, c'est-à-dire les problèmes d'acquisition de ressources, les logiques d'échange, etc. ;

²⁸ D. Schendel (2006), « Introduction to the Five Year Index, Volumes 21-25 » *Strategic Management Journal*, vol. 27 n° 13, pp. iii-v.

²⁹ Il ne suffit sans doute pas d'un éditorial pour changer les choses, mais aussi pourquoi avoir publié ces réflexions dans un volume d'index qui n'est sans doute pas ce sur quoi le lecteur même le plus convaincu se précipitera ?

³⁰ W.H. Starbuck (1993), « Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards : the elements of exceptional success », *Journal of Management Studies*, 30(6), pp. 885-921.

- les mécanismes de mise en œuvre et d'atteinte des buts de l'organisation, dont les questions de structure et de processus internes divers ;
- la problématique d'intégration de l'organisation dans le système social total, autrement dit l'impact de l'organisation sur ce système et sur la société.

Les théoriciens de l'organisation, et le management a suivi, se sont d'abord consacrés au deuxième sujet puis se sont investis dans le premier. Ils ont largement oublié le volet 3, qui n'est pas une question pour les seuls sociologues.

Bien sûr, on peut dire que cet oubli est en passe d'être réparé comme en témoignent, par exemple, les multiples travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Mais outre le fait que la production correspondante n'est pas toujours dénuée du strict souci instrumental³¹, il est bien dommage que ce sujet apparaisse comme une sorte d'adjonction ou de complément d'un corpus qui ne s'en est jusque là guère préoccupé alors même qu'il aurait dû faire partie intégrante de toute analyse de l'organisation ou de l'entreprise. Les différentes recensions des travaux sur la RSE manquent rarement de souligner l'intérêt que ce thème suscitait déjà à la fin du 19^e siècle aux Etats-Unis³² ; pourquoi une si longue éclipse ?

L'oubli de ce troisième volet explique, au moins en partie, l'absence des gestionnaires dans les débats publics, absence que l'on déplore régulièrement ce qui conduit à s'interroger sur la façon d'y remédier. Il semble bien que la seule stratégie efficace à cet égard soit celle du coucou qui consiste à s'installer dans le territoire des autres en se présentant tantôt comme un économiste, tantôt comme un sociologue ... En tous les cas, l'argument de la jeunesse de notre discipline ne tient guère : outre le fait qu'il n'est pas évident de se mettre d'accord sur une date de naissance³³, on ne voit pas pourquoi il faudrait atteindre un âge canonique pour s'autoriser à dire quelque chose.

En troisième lieu, mais c'est un corollaire du biais précédent, les sciences de gestion semblent bien pâtir d'un phénomène de balkanisation qu'illustre la spécialisation croissante des positionnements des chercheurs et le caractère de plus en plus étroit des sujets traités. L'explosion du nombre de publications qui l'accompagne fait que plus personne n'est en mesure d'appréhender « l'éléphant », pour reprendre cette image que H. Mintzberg a popularisée à propos de la stratégie. Ce n'est sans doute pas un hasard si la FNEGE se soucie d'attribuer un prix de thèse transdisciplinaire.

Enfin, à défaut précisément d'une véritable transdisciplinarité, les sciences de gestion sont coutumières de l'emprunt de concepts et de cadres d'analyse à d'autres sciences sociales. Si cette logique emprunteuse est tout à fait justifiable dès lors qu'elle conditionne la compréhension de la complexité des objets qui intéressent le management, encore faut-il qu'elle soit réalisée avec suffisamment de discernement, ce qui n'est pas toujours le cas. Pour ne prendre qu'un exemple, on peut s'étonner de l'effet de séduction qu'a pu exercer sur la recherche en management stratégique un courant comme la théorie sociologique dite « néo-institutionnelle » dont les sous-basements, les présupposés, les orientations, semblaient mal s'accorder avec l'idée même de stratégie ou de comportement stratégique autonome³⁴. Il est vrai que depuis ses premières formulations, ce courant a cherché à dépasser ses propres limites ou contradictions en s'intéressant davantage à la dynamique des institutions et au changement institutionnel, via la notion (controversée) d'entrepreneur institutionnel. Mais pourquoi faut-il que l'on redécouvre l'agency ou l'entrepreneur via la lecture de travaux de sociologues ?

³¹ Combien d'efforts déployés pour mettre au jour une éventuelle relation entre démarches de RSE et performance financière de l'entreprise ?

³² A. Acquier & F. Aggeri (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n° 180, pp. 131-157.

³³ La publication de l'ouvrage de H. Fayol en 1916 ? La création de la RFG en 1975 ? L'ouverture de la première agrégation de sciences de gestion en 1972 ? etc.

³⁴ L'ancien institutionnalisme d'un sociologue comme Philip Selznick est à cet égard une référence à redécouvrir.

Conclusion

On pourrait poursuivre ainsi l'inventaire des difficultés existentielles du management, mais sans doute est-il temps de poser quelques jalons relativement à ce qui conditionnerait le caractère « nobélisable » de cette discipline.

La première des conditions est de centrer véritablement la recherche en management sur les problèmes clés du monde contemporain et de contribuer à les comprendre et à les traiter. Outre la nécessité de s'intéresser à la grande variété des organisations et, s'agissant des entreprises, pas aux seules dites « excellentes », cela suppose, comme nous y invitent Walsh & al.³⁵ :

- de comprendre les organisations du 21^e siècle et notamment les entreprises dont l'avantage concurrentiel réside dans la capacité à coordonner des chaînes de valeur désagrégées et globalement dispersées ;
- de comprendre ce que signifie vivre dans les organisations du 21^e siècle, sièges des exigences fortes du travail basé sur les connaissances, de l'apprentissage continu et de la compétition permanente ;
- de comprendre ce que signifie vivre avec les organisations du 21^e siècle, des organisations fluides et de plus en plus puissantes.

Le tout, sans négliger toute perspective historique qui constitue souvent l'antidote à la réinvention de la roue.

Ce vaste chantier passe au moins par deux exigences. La première, d'ordre disciplinaire, consiste à s'ouvrir davantage à ce que l'on appelle les « humanités » (philosophie, histoire, littérature, etc.), et pas seulement aux autres sciences sociales, puisque les thématiques évoquées confrontent à des questions de liberté et de dignité. La seconde, plutôt d'ordre théorique, consisterait à donner aux organisations le statut de variable indépendante et à considérer la société comme une variable dépendante. Cela force à s'interroger sur ce que nous valorisons.

L'espace et le temps manquent pour relever tous les indices montrant que ce chantier n'est pas délaissé par tous, bien heureusement ...

Laissons le dernier mot à J. Child³⁶, grand pourvoyeur de connaissances scientifiques et pratiques sur l'organisation, aux différents sens du mot : « Les organisations sont affaire d'intérêt direct et immédiat pour tout un chacun (et pas seulement affaire de managers et d'étudiants en management). L'organisation n'est pas simplement une question technique de recherche de solution optimale. Il est évident qu'il existe différentes façons de s'organiser pour répondre à un besoin fonctionnel, et le choix est autant affaire de préférence sociale que de rationalité scientifique ».

³⁵ J.P. Walsh, A.D. Meyer & C.B. Schoonhoven (2006), « A Future for Organization Theory : Living in and Living with Changing Organizations », *Organization Science*, 17(5), pp. 657-671.

³⁶ J. Child (2005), *Organization. Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, p. X.