

PHILIPPE LORINO
ESSEC Business School

NICOLAS MOTTIS
École polytechnique



Et l'organisation dans tout ça ?

Un oubli persistant, y compris en cas de crise...

En France, la dimension organisationnelle est souvent négligée, complètement absente, voire mal comprise ou méprisée dans les débats publics. On a pu à nouveau le constater lors de la crise récente liée à la pandémie Covid-19. Après avoir illustré concrètement les effets de cette mauvaise intégration des questions d'organisation, les auteurs évoquent dans cet article quelques causes potentielles profondes, notamment la conception rationaliste de la pensée et de l'action dominante en France, et proposent diverses pistes d'amélioration.

I – LA RELATIVE ABSENCE DES SPÉCIALISTES DU MANAGEMENT DANS LE DÉBAT

1. Une absence étonnante

La crise que nous vivons actuellement a donné l'occasion d'entendre, sur les grands médias (chaînes de télévision et de radio généralistes, presse écrite), de nombreux experts, médecins, épidémiologistes, politologues, économistes, juristes, etc. mais bizarrement peu de spécialistes de l'organisation, du management ou de l'innovation.

Sont-ils inaudibles parce qu'il n'y aurait rien à dire en la matière ? On voit, bien au contraire, que la gestion de crise a posé et continue de poser une multitude de problèmes organisationnels et managériaux, de la gestion des approvisionnements en masques à la mise en place du télétravail ou à l'orchestration du dépistage.

Les spécialistes du management n'auraient-ils simplement rien à dire dans ces circonstances ? Il n'y a guère de raisons de supposer que la proportion de chercheurs pertinents et créatifs soit moins élevée dans ce domaine que dans d'autres disciplines...

Le champ de la gestion manquera-t-il de figures médiatiques de nature à faire les bons scores sur les plateaux de télévision ? On y trouve tout autant de bons communicants que dans les autres domaines, qu'ils soient managers professionnels ou chercheurs.

Cette absence est-elle imputable au fait que les discours du management et de l'organisation sont jugés trop complexes, trop attentifs à l'enchevêtrement des contraintes et des potentialités de l'action collective, à la multiplicité des facteurs et des savoirs mobilisables, au carrefour des disciplines ?

Cela peut jouer, tant il est vrai, pour reprendre une citation de Tocqueville, qu'« une idée fausse, mais claire et précise, aura toujours plus de puissance dans le monde qu'une idée vraie, mais complexe » (Tocqueville, 1848, p. 267), notamment dans les médias, peu enclins à rendre compte d'analyses trop complexes.

Peut-être la faible présence des spécialistes de gestion est-elle surtout imputable au statut particulier des savoirs de management et d'organisation en France, mélange de dévalorisation intellectuelle et de diabolisation politique et éthique.

2. Une certaine dévalorisation intellectuelle du domaine

Dévalorisation intellectuelle : la gestion est souvent considérée avec un certain dédain dans le panthéon académique français, au même titre que la technologie et les « sciences de l'ingénieur », toutes disciplines trop appliquées pour mériter un véritable statut scientifique... contrairement à d'autres sciences sociales telles que l'économie, l'histoire, l'anthropologie, la sociologie, ou la psychologie. Les discours du management et de l'organisation sont associés à des détails de mise en œuvre peu glorieux, dangereusement proches de préconisations pratiques, et trop éloignés des grandes abstractions dont le débat intellectuel est friand en France. De ce fait, les savoirs de gestion ne sont pas perçus comme un domaine de connaissance propre, mais plutôt comme un champ ouvert où tout un chacun se croit autorisé à émettre des jugements péremptifs sans que les impératifs d'argumentation et de validation exigés dans les autres disciplines aient cours. Citons, parmi bien d'autres

illustrations de cette dévalorisation, le sociologue Jean Viard, sur France Culture le 18 mai 2020, qui, au milieu de propos par ailleurs très pertinents, suggère qu'« il faut laisser la main aux blouses blanches sur l'hôpital, avec des gestionnaires bien sûr, mais les médecins ne sont pas plus débiles que les autres pour faire des additions » ; voilà clairement définie la technicité du management : faire des additions... Le comble de la confusion est atteint lorsqu'un historien, Johann Chapoutot, publie un livre intitulé « Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui » ([Chapoutot, 2020](#)), qui prétend livrer une histoire du management participatif « moderne » sans jamais recourir aux travaux de la recherche en management et en histoire du management. Voilà l'invention du « management moderne » attribuée au régime nazi, étonnamment avide de « consentement », d'« adhésion » et de « participation », sans la moindre allusion au fait que les idées prétendument produites par les dirigeants nazis sont en fait empruntées aux pionniers américains de la gestion de la qualité, Shewhart, Deming, et Juran, dont aucun n'est cité. Ce sont pourtant eux qui mirent en cause le fonctionnement hiérarchique et autoritaire taylorien dès les années 1920 aux États-Unis, puis au Japon après la guerre. Ils étaient eux-mêmes inspirés par les philosophes pragmatistes américains, notamment John Dewey ([2011 \[1916\]](#)), qui défendaient l'autonomie du travailleur dans l'entreprise et de l'élève à l'école, comme apprentissage de la démocratie participative... Chapoutot, en conclusion, constate (horreur) ! – que « le management » est ainsi « érigé en discipline à part entière », ce dont on pressent qu'il ne le juge pas digne... On comprend alors qu'il n'ait pas considéré

opportun de se référer aux recherches en gestion...

3. Une diabolisation politique et éthique

Diabolisation politique et éthique : « gestion » ou « management » sont devenus des gros mots en France. L'ouvrage de Chapoutot en marque un point d'orgue. Céder à la « logique comptable » devient pratiquement le summum de l'insulte entre gens cultivés et le « managérialisme » est décrit comme le comble de la régression sociale et politique. « Logiques managériales », « logiques comptables », sont ainsi devenues l'explication universelle des maux de la société française (voir, à ce sujet, l'excellente tribune de Frédéric Fréry du 28 mai 2020 sur Xerfi Canal : « Arrêtons d'accuser le management ! »). Explication paresseuse : la diabolisation du management permet d'économiser tout effort sérieux d'analyse et constitue un « économiseur de pensée ». Même des penseurs éminents cèdent occasionnellement à cette tentation. Ainsi Edgar Morin lorsqu'il note, dans *Le Monde* du 19-20 avril 2020, que « dans beaucoup de pays, dont la France, la stratégie économique des flux tendus, remplaçant celle du stockage, a laissé notre dispositif sanitaire dépourvu en masques, instruments de tests, appareils respiratoires ». L'anthropologue de la santé Didier Fassin, dans *Le Monde* du 24 mai 2020 ([Fassin, 2020](#)), en conclusion d'une tribune remarquable intitulée : « Avec le coronavirus, notre vision du monde s'est rétrécie comme jamais », se fend d'une dénonciation rituelle des logiques managériales et des flux tendus : « les outils théoriques et pratiques de la santé publique n'ont guère été mobilisés. Ils avaient d'ailleurs été délaissés depuis plusieurs années, et le principe de précaution, qui

supposait notamment une capacité de production nationale pour les tests et le maintien de stocks pour les masques, avait été remplacé par une logique managériale visant à faire des économies par les délocalisations et le flux tendu. » Quiconque s'est un peu intéressé à la gestion des réseaux logistiques sait que flux et stocks ne constituent pas des options alternatives mais strictement complémentaires et que la gestion à « flux tendus » ne passe pas par l'élimination des stocks mais par leur juste dimensionnement. Surtout, la gestion « à flux tendus » est une technique de gestion logistique *opérationnelle*, destinée à assurer le fonctionnement ordinaire et quotidien d'un réseau logistique, alors que le problème des masques en France a relevé d'une mauvaise gestion, voire d'une absence totale de gestion, d'un risque *stratégique* (décider de préserver des stocks minimaux correctement répartis pour affronter les crises). Plutôt que d'une « logique managériale », le déstockage des masques a obéi à une logique budgétaire bureaucratique classique, ici caractérisée par une complète carence en matière de gestion de risque, et de fait tout le contraire d'une logique managériale...

L'argument de ce papier est que la société française, loin de pâtir de sur-management, est au contraire une société notoirement sous-managée et sous-organisée, comparée, par exemple, à la plupart des sociétés d'Europe du Nord : Allemagne, Pays-Bas, pays scandinaves. La non-mobilisation en France de connaissances pourtant bien établies en management est l'une des causes profondes des difficultés que nous rencontrons depuis plusieurs années, notamment lors de cette crise épidémique. Au-delà du cas précis du management, elle révèle une culture caractérisée par le dédain dont

témoignent les élites dirigeantes vis-à-vis de connaissances trop proches du terrain et des pratiques, et une faiblesse structurelle de notre organisation sociale et politique. Après avoir développé plusieurs exemples concrets et formulé plusieurs hypothèses sur les raisons de cette situation en France, quelques pistes simples d'action sont proposées en conclusion.

II – QUELQUES EXEMPLES RÉCENTS

1. La difficulté à bien identifier les problèmes, souvent plus complexes et de nature plus relationnelle qu'il n'y paraît

Par manque de capitalisation de l'expérience, de connaissance des sujets et d'écoute intelligente du terrain, les problèmes organisationnels et managériaux sont souvent très mal définis, de manière trop restreinte. Par exemple, à la suite de la crise épidémique, tant les autorités gouvernementales que les médias et nombre de commentateurs dans les milieux de la recherche s'évertuent à gloser sur la réforme nécessaire de l'hôpital, alors que ce qui est principalement en cause dans les difficultés rencontrées à cette occasion, et dans d'autres occasions telles que la crise des urgences, ce n'est pas le *système hospitalier*, mais le *système de santé*, définition plus large qui englobe, de manière essentielle, les *relations* de l'hôpital avec la médecine de ville, les infirmiers libéraux, les pharmacies, les centres de réhabilitation et kinésithérapie, les EHPAD, l'hospitalisation à domicile, comme cela est d'ailleurs noté par certains experts du domaine (lire à ce sujet l'article « Pour soigner l'hôpital, il faut d'abord faire le bon diagnostic » de Claude Évin dans *Les*

Échos du 12 juin 2020). L'hospitalo-centrisme de nombre de commentaires les condamne à l'incompréhension et à des propositions peu pertinentes. La crise des urgences, par exemple, est plus une crise de la relation entre médecine de ville et médecine hospitalière qu'une crise spécifique du service des urgences à l'hôpital qui serait exclusivement liée à l'insuffisance de moyens. Les urgences sont devenues un dispensaire qui traite tous les problèmes, des plus critiques aux plus simples, et a beaucoup de mal à reverser les dossiers de patients dans la médecine de ville. Cet hospitalo-centrisme apparaît à nouveau flagrant avec le « Ségur » post-crise, une fois de plus très centré sur les conditions de travail et de rémunération du personnel hospitalier public. Augmenter les moyens d'un système non repensé dans son ensemble risque de produire des résultats décevants.

2. Une certaine confusion sur la notion de performance

On entend parfois affirmer que le système de santé français est « l'un des meilleurs du monde », sans préciser quels critères sont mobilisés pour porter un tel jugement. Qu'est-ce qu'un « bon système de santé » ? Il faudrait s'entendre sur les termes et les critères pour mener un débat constructif. Quel poids relatif assigne-t-on à la prévention et à l'hygiène de vie, à la lutte contre le tabagisme, contre l'alcoolisme, à la santé et la sécurité au travail, au recul des maladies nosocomiales, à la lutte contre la douleur, à la disponibilité de techniques de traitement d'avant-garde ou à la capacité de déployer des approches de masse (telles que le dépistage) face à une épidémie ?

On peut craindre que les critères mobilisés tacitement – la maîtrise de techniques de pointe, la capacité de traiter efficacement des pathologies graves – ne soient comparables à ceux qui ont permis pendant des décennies de proclamer que le système ferroviaire français était le meilleur du monde parce qu'on avait construit des lignes TGV battant des records mondiaux, alors que des millions de voyageurs pendulaires galéraient tous les jours dans des RER et des trains de banlieue de moins en moins fiables. C'est ainsi que, pour le Professeur André Grimaldi, diabétologue, professeur émérite au CHU de la Pitié-Salpêtrière, coordonnateur de la pétition des 1 000 chefs de service hospitaliers démissionnaires de décembre 2019, le système de santé français « a essentiellement été pensé autour de la maladie aiguë et des gestes techniques » alors que l'incidence des maladies chroniques et du vieillissement de la population soulèvent de tout autres exigences : « La gestion des maladies chroniques nécessite non seulement une coopération entre les professionnels de la santé, mais aussi de pouvoir adapter la prise en charge en fonction des besoins des patients, ce qui est impossible lorsque tout est minuté et mesuré (...) Il faudrait développer une santé publique renouvelée, qui réunirait les médecins et les autres professionnels de la santé, de même que les travailleurs sociaux, les économistes de la santé ainsi que les patients. Malheureusement, cette discipline est encore très faible et souvent méprisée par les médecins. » (*Le Temps*, 17 septembre 2019). On devine, derrière cette mutation nécessaire et mal prise en compte, y compris par les professionnels de santé, des problèmes aigus de définition de la performance, donc

des problèmes de management, ce qui n'empêche pas Grimaldi de dénoncer dans la foulée : « nous avons abouti à une vision 'managériale' de la santé », confondant manifestement définition inadéquate de la performance (identifiée à la productivité volumétrique des actes techniques, qu'il dénonce à juste titre), donc *carence* de vision managériale, avec *excès* de management.

3. La culture bureaucratique l'emporte souvent sur la culture de l'organisation

Contrairement à ce qu'affirment les pourfendeurs du « managérialisme », la France est un pays plutôt sous-organisé et sous-managé, malgré ou à cause d'une bureaucratie envahissante, qui tend à désorganiser plutôt qu'à organiser. La culture bureaucratique et technocratique l'emporte en effet souvent sur la « culture organisante », à savoir l'intégration, dans le bagage culturel de base des managers et des décideurs administratifs et politiques, de réflexes et de compétences élémentaires destinés à dénouer une situation inédite ou complexe et à mettre sur pied des réponses collectives efficaces, en termes de coordination des acteurs, de définition des rôles, de choix des méthodes et des instrumentations, de définition des objectifs, de conception des dispositifs de pilotage et de retour d'expérience : en résumé, tout ce qui constitue la technologie de l'action collective. La déficience de la « culture organisante » en France peut être illustrée par l'exemple du retard stupéfiant de la France en matière de tests de dépistage du Covid-19. Les cloisonnements et rivalités entre service préfectoraux, ARS, laboratoires publics et privés, rendirent dans un premier temps

impossible une organisation efficace et rapide du dépistage, contrairement à certains pays d'Asie (Corée du Sud, Taiwan...) ou à l'Allemagne, comme le résume le reportage de S. Foucart et S. Horel dans *Le Monde* du 25 avril 2020 : « Difficultés d'approvisionnement, attermoissements du gouvernement, corporatismes et blocages réglementaires ont fait perdre de précieuses semaines au pays. Sur le premier mois de confinement, la France a testé trois fois moins que la moyenne des pays de l'OCDE, 3,5 fois moins que l'Allemagne, deux fois moins que les États-Unis et moins que la Turquie. » (Foucart et Horel, 2020). C'est notamment la rivalité entre les ARS et les préfetures (deux structures étatiques nationales) qui a bloqué le lancement d'un dépistage massif. Les laboratoires de recherche publics (INSERM, CEA, CNRS, etc.) et les laboratoires vétérinaires proposèrent très tôt de mettre leurs importantes capacités de test à disposition du système de santé pour le dépistage Covid-19. L'absence prolongée de réaction des ARS et des hôpitaux était sans doute due à leur désir de conserver le contrôle de l'opération alors que le gouvernement avait confié la coordination de ces mobilisations extrahospitalières aux préfets, et non aux ARS et aux hôpitaux. Cette inertie s'est traduite par un retard d'un mois dans le démarrage des tests, retard qui s'est certainement payé en vies humaines, notamment dans les EHPAD.

4. Les dogmes rendent aveugles aux simples faits

Les explications dogmatiques du monde, qu'elles soient libérales, néo-marxistes, souverainistes ou populistes, rendent

souvent aveugle aux impératifs les plus prosaïques mais les plus évidents d'organisation de l'action et de bon usage des ressources dont on dispose. Ainsi la rengaine : « il faut relocaliser en France les productions dont on aura besoin en cas de crise » n'a simplement pas beaucoup de sens en pratique dans beaucoup de domaines. Doit-on par exemple se mettre à produire du pétrole, de l'uranium, des micro-processeurs, pourtant bien nécessaires au fonctionnement de notre société, notamment de notre système de santé ? Peut-on, comme le philosophe Marcel Gauchet dans *Le Figaro* du 25 mars 2020, proclamer la fin des « âneries post-nationales », au moment même où des malades français du Covid-19 étaient accueillis dans les hôpitaux allemands, suisses, luxembourgeois et tchèques, et où le gouvernement français faisait le siège du gouvernement allemand pour obtenir l'émission d'« Eurobonds » et l'européisation partielle des dettes publiques, vitale pour les pays d'Europe du Sud, dont l'Italie, l'Espagne et la France ? Peut-on répéter inlassablement que les hôpitaux français pâtiennent d'un manque de moyens, alors que la France est, avec l'Allemagne, le pays qui, en Europe, dépense le plus pour sa santé au regard de sa richesse (11,2 % du PIB en 2018), que, selon l'étude « Profil de santé par pays 2019 » réalisée par l'Union européenne et l'OCDE, la France consacre 32 % de ses dépenses de santé aux hôpitaux, soit une part plus élevée que la moyenne des pays de l'Union européenne qui se situe à 29 %, et que « le financement (des hôpitaux) par l'Assurance maladie augmente chaque année en moyenne d'un peu plus de 2 % et la consommation de soins hospitaliers dans les établissements publics

représentait 94,5 milliards d'euros en 2018 alors qu'elle n'en représentait que 78,3 milliards d'euros en 2009 » (Évin, 2020) ? La polémique autour de l'engagement de Sanofi à fournir ses vaccins en priorité au marché américain vient nous rappeler cruellement qu'une pandémie est un problème mondial, qu'elle soulève évidemment des questions géopolitiques et que le financement d'une R&D puissante et efficace exige probablement une échelle d'investissement supérieure à ce que peut se permettre la seule France. Sauf à se contenter de dénonciations incantatoires des logiques de profit, sans perspective pratique de changement.

Les débats centralisation/décentralisation, nation/Europe ou État/société civile prennent ainsi souvent une tournure idéologique qui rend aveugle aux faits et bloque le retour d'expérience. On voit bien, sur la question des masques, que la décision de constituer des stocks stratégiques doit être prise au niveau central (comme c'est le cas, par exemple, pour la décision de constituer des stocks stratégiques de pétrole et d'uranium), mais qu'elle peut être avantageusement mise en œuvre de manière souple et très décentralisée, avec des stocks répartis sur le territoire. Le stock stratégique de pétrole est opéré par toutes les sociétés distribuant des carburants en France et réparti sur 235 sites, mais il reste régi par une décision politique centrale et une loi de 1992. Le cadre de gestion n'est donc pas centralisé ou décentralisé, il est les deux en même temps : stratégiquement centralisé, opérationnellement décentralisé. C'est peut-être sous-estimer l'intelligence des citoyens ordinaires que de considérer ce genre de message comme trop complexe pour être porté dans le débat !

III – QUELQUES PISTES D'EXPLICATION

Pourquoi rencontrons-nous de telles difficultés en France ? On peut évoquer au moins quatre explications possibles.

1. Le poids de la culture cartésienne

Le rationalisme cartésien (à ne pas confondre avec la rationalité : le rationalisme est un système de pensée, un « isme », qui s'avère parfois très irrationnel...) sépare théorie et pratique, et réserve le statut de Vérité à la théorie. Descartes, qui fait l'objet d'une vénération dans notre pays, même de la part de ceux qui ne l'ont jamais lu, sépare corps et esprit, pensée comme attribut de l'esprit – je pense donc je suis – *versus* action comme attribut du corps – un mauvais génie peut induire tout ce qui vient des sens et du corps en erreur (cf. l'exemple donné par Descartes du bâton plongé dans l'eau et qui semble cassé, pour illustrer la faible fiabilité de nos sens, de notre corps, et plus largement de toute expérience empirique). Ce point de vue idéaliste consacre une vision abstraite et individualiste de la Raison. Nombre de disciples de Descartes fondent une différenciation sociale (et organisationnelle) sur ce socle (ce que Descartes n'avait pas fait) : la dichotomie entre pensée et action devient une dichotomie entre ceux qui pensent, logiquement appelés à commander et mieux payés, puisque détenteurs de Vérité, et ceux qui exécutent. L'influence profonde du cartésianisme sur la culture française peut expliquer la relative impénétrabilité des élites politiques et intellectuelles françaises à la pensée pragmatiste américaine, telle qu'elle fut développée par les penseurs

Peirce, James, Dewey et Mead au tournant du 20^e siècle, pensée qui met au contraire en exergue l'expérience véhiculée par les acteurs et l'expérimentation concrète de nouvelles pratiques (Lorino, 2020).

On retrouve la dichotomie hiérarchisante entre théorie et pratique dans la structure du monde académique et scolaire : les disciplines supposément théoriques sont considérées comme nobles, les disciplines appliquées sont des disciplines destinées aux moins doués : d'où la place, toujours subalterne, assignée à l'enseignement professionnel dans l'enseignement secondaire, et le projet largement diffusé dans le monde des sciences sociales de rehausser le statut scientifique des disciplines par leur « montée » en abstraction, leur mathématisation et leur éloignement des technologies de l'action.

2. La faiblesse de la « culture organisante » dans la société française

Cette faiblesse tourne au cercle vicieux. Si l'organisation n'est pas prise en compte, l'analyse, par définition, se formule exclusivement en termes de ressources (« intrants ») et de produits (« extrants ») quantitativement mesurables (combien de divisions, combien de soldats, combien est payé chaque soldat, combien de terrain gagné ou perdu...), en faisant l'impasse sur l'organisation qui permet de passer des unes aux autres. Qu'on puisse produire des résultats très différents avec des moyens identiques (même nombre de soldats, mêmes armements, mêmes salaires) devient alors une énigme. C'est par exemple l'énigme de la comparaison franco-allemande sur la gestion de la crise épidémique. Comment expliquer que ces deux pays, qui

consacrent approximativement le même pourcentage de leur richesse nationale aux dépenses de santé, aient obtenu des résultats aussi contrastés en nombre de décès (29 843 en France contre 9 029 en Allemagne au 30 juin 2020) ? L'économiste américain Harvey Leibenstein, inspiré par l'analyse que fait Tolstoï de la défaite napoléonienne face à l'armée russe pourtant mal équipée, avait analysé cela dès les années 1970 (Leibenstein, 1976) : il définissait ce qu'il appelait le facteur X, le facteur énigmatique qui explique qu'une même dotation en facteur capital et en facteur humain peut donner des productions quantitativement et qualitativement très différentes... Ce facteur n'apparaît dans l'analyse économique traditionnelle que comme un facteur résiduel, parfois assimilé à la technologie ou à la connaissance. Il se trouve que, malheureusement, c'est souvent le facteur le plus influent, ce qui est embêtant pour un résidu ! Ce facteur ne serait-il pas, justement, la compétence organisationnelle : non la qualité statique d'une organisation à l'instant t, mais la capacité de s'organiser collectivement, de manière continue, pour faire face aux événements ? Cette compétence clé est faiblement pensée et pratiquée en France, où « improvisation » est souvent opposé à « planification » et « prévision » : on improvise quand on n'a pas anticipé. Cette vision typiquement dualiste tourne de fait le dos à la réalité, dans laquelle on improvise toujours et on anticipe toujours simultanément, anticipation et improvisation se nourrissant l'une l'autre, la question clé étant plutôt de savoir comment on les articule. Dès lors, l'analyse des commentateurs français se formule souvent en termes capital/travail, l'organisation étant ignorée ou considérée comme une question mineure

d'intendance. Pour les uns, si quelque chose ne marche pas, c'est qu'il n'y a pas suffisamment d'effectifs. Pour les autres, pour pouvoir investir dans des nouvelles technologies et de nouvelles capacités, il faut être profitable, et, pour être profitable, il faut maximiser la productivité individuelle. Dans le secteur public hospitalier, la vision « tout pour la productivité » a été prise en charge par la mécanique implacable et bureaucratique de la tarification à l'acte, qui ignore l'importance des facteurs organisationnels, au-delà de l'acte isolé.

Les élites intellectuelles ou politiques montrent une grande ignorance des travaux réalisés dans le domaine de l'organisation ou du management. Les dirigeants français, y compris les dirigeants d'entreprises, lisent peu et surtout pas des résultats de recherches sur les organisations ou sur les fondamentaux du management (finance, RH, marketing, stratégie, etc.), qu'ils considèrent souvent comme du bavardage ou du simple bon sens. Cette ignorance est renforcée par le rôle joué par les consultants, qui introduisent un filtre entre pratique et recherche en gestion en apportant des « solutions sur étagère », apparemment transposables et faciles à mettre en œuvre ou vendues comme telles. Ce passage direct à des « solutions qui ont fonctionné ailleurs » conduit les dirigeants sur la pente d'une facilité séduisante, mais qui ne favorise pas la réflexion sur la structuration de problèmes complexes, est source de nombreuses erreurs et confère à la gestion l'image d'un recueil de recettes.

Par expérience, c'est moins le cas des dirigeants allemands, américains, néerlandais, scandinaves ou australiens, qui, tout en ayant bien sûr également recours aux consultants, lisent davantage et connaissent

mieux les derniers travaux sur les nouvelles pratiques de management. Surtout, la nature plus décentralisée ou distribuée des systèmes de décision dans ces pays favorise le développement de compétences organisantes, car l'initiative locale n'y est pas bridée mais elle doit aussi s'assurer qu'elle respecte un minimum de cohérence d'ensemble de l'action collective. L'expérience (cf. exemple des tests Covid cité ci-dessus) montre que la centralisation « à la Française » est loin d'assurer cette cohérence.

3. La confusion entre management, financiarisation et bureaucratie

À la suite des dérives évoquées ci-dessus, les mots « management » et « gestion », surtout dans le secteur public, sont devenus des « gros mots », synonymes de surexploitation et de « new public management » introduisant des logiques de profit dans les services publics, au détriment de l'intérêt général, avec des pratiques de *reporting* lourdes et souvent inutiles. Dans le débat public, se recommander d'une approche managériale devient quasiment inaudible et associé à des dysfonctionnements. Cela est nettement moins le cas en Allemagne, en Suisse, aux Pays-Bas ou dans les pays nordiques, où il semble naturel qu'une organisation soit managée pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, que ces objectifs soient financiers ou non, car la qualité, la sécurité, l'impact climatique et environnemental, doivent aussi être managés.

4. Un manque d'engagement des chercheurs en gestion ?

Si la société française s'intéresse aussi peu aux savoirs de gestion et d'organisation,

voire les rejette, ne serait-ce pas aussi, réciproquement, parce que les enseignants-chercheurs en gestion et en organisation s'intéressent en moyenne assez peu à la société française ? Quelle est la proportion des enseignants-chercheurs de ce domaine, pourtant supposé proche de l'action, qui assument des engagements politiques, syndicaux, managériaux ou entrepreneuriaux ? Sans doute la société peut-elle accepter plus aisément l'absence d'engagement pratique de la part d'un mathématicien, d'un philosophe ou d'un anthropologue que d'un spécialiste de management, pour lequel un minimum d'engagement est volontiers vu comme un gage de légitimité. Si on se penche sur le poids attribué aux interventions dans les médias de grande diffusion (par exemple télévision, radio, presse généraliste, livres destinés à un grand public) ou aux activités d'expertise auprès d'instances syndicales, politiques ou administratives dans l'évaluation des enseignants-chercheurs en gestion ou dans la construction de leur réputation académique, sur la place accordée aux problèmes d'actualité ou aux interventions de « praticiens » dans les grandes conférences nationales et internationales, force est de constater que la présence dans les débats publics est loin de constituer une priorité institutionnalisée de la profession. La recherche d'une légitimité académique *via* la publication d'articles dans des revues « scientifiques » l'a paradoxalement conduite à s'éloigner de ce qui devrait constituer le cœur de son domaine et sa source de légitimité, les enjeux du terrain. Cette tendance à s'éloigner du terrain est particulièrement absurde en gestion, comme elle le serait, par exemple, en médecine, où les développements scientifiques sont

essentiels et nombreux, mais la pratique de la clinique est au cœur de la discipline et reste un vecteur clé d'apprentissage. C'est aussi vrai en architecture ou en droit, où des réflexions avec un haut niveau d'abstraction n'ont qu'un sens limité si elles n'inspirent jamais aucune construction ou aucune évolution des textes et des pratiques juridiques.

IV – FACE À CES DIFFICULTÉS, QUELLES ACTIONS ADOPTER ?

1. Clarifier le vocabulaire et les concepts : quid de l'efficacité de l'action ?

Le débat public en France souffre malheureusement souvent d'une grande confusion sur les termes et les concepts qu'il véhicule. C'est notamment le cas pour les concepts d'efficience, d'efficacité, d'équité et d'égalité. Le rejet de la réflexion gestionnaire et organisationnelle reflète souvent une tendance à s'enfermer dans un dilemme insoluble entre égalité et efficience économique, assimilée à la recherche de profit privé. Cette dichotomie simpliste fait au moins deux victimes, deux enjeux qui souffrent de leur relative complexité : l'efficacité de l'action collective et l'équité sociale. D'une part, l'égalité de traitement est loin d'assurer l'équité sociale. D'autre part, si on s'intéresse un tant soit peu à la capacité collective de conduire une activité complexe pour atteindre des objectifs, qu'il s'agisse d'objectifs marchands ou non marchands, peut-être faut-il se préoccuper de l'efficacité de l'action collective ! Les soignants constatent ainsi qu'ils ont enfin pu bien travailler pendant la période de confinement parce qu'on ne les emprisonnait

pas dans des impératifs d'efficacité, alors qu'ils étaient les premiers à mettre en avant le coefficient de diffusion de la maladie, le taux de remplissage des lits de réanimation, le nombre de nouveaux cas, le pourcentage de patients admis en réanimation, etc. Jamais les personnels soignants comme le grand public n'ont été aussi friands d'indicateurs d'efficacité ! L'efficacité comme capacité collective de réaliser un but est (ou devrait être) une préoccupation commune au secteur public et au secteur privé. Or c'est justement souvent le point aveugle du débat en France.

2. Repenser la composition et le rôle des comités d'experts

Face à la crise pandémique, le gouvernement d'Emmanuel Macron et Edouard Philippe a d'abord mis en place un comité scientifique composé de huit médecins, un modélisateur, une responsable associative, une anthropologue et un sociologue. Puis a été constitué un comité « CARE » composé de dix médecins cliniciens et biologistes, d'une anthropologue et d'un chercheur en informatique. Face à la crise sociale et économique qui s'annonce, le même gouvernement a décidé de mettre en place un comité de 26 économistes. Si s'appuyer sur des comités d'experts pour éclairer, sans la contraindre, la décision politique est une bonne idée, encore faut-il que ces comités d'experts ne soient pas « hors sol » et qu'une partie d'entre eux soit simplement constituée d'acteurs de terrain. Le diable se dissimule dans les modalités de mise en œuvre, les contraintes et les potentialités liées aux environnements réels de l'action réelle, les comportements individuels et collectifs et les potentiels d'apprentissage. Il est clair, depuis longtemps, que la rationalité

peut s'exprimer sous des formes très diverses, pas seulement « scientifiques » au sens étroit du terme. C'est d'autant plus vrai que l'expertise « scientifique » souvent invoquée pour justifier la présence de certaines spécialités (modélisation mathématique, épidémiologie, études cliniques des médicaments, etc.) est en fait souvent assez molle, comme le montrent les divergences considérables entre modèles épidémiologiques et leur fréquent démenti par les faits. Intégrer dans les comités d'experts des opérationnels des problèmes de gestion clés du moment (fonctions achats internationaux ou *supply chain*, gestion de risque, gestion de la recherche et de l'innovation, par exemple) et des chercheurs spécialistes des organisations et du management de crise devrait être une évidence. Chausse-trappe à éviter, les expertises mobilisées doivent aussi l'être de façon évolutive et non figée. La définition même des problèmes peut évoluer, voire se transformer radicalement : au départ de la période de confinement, la réflexion médicale et politique était totalement centrée sur les services de réanimation des hôpitaux. Elle l'est longtemps restée, avec des indicateurs clés tels que le nombre de lits disponibles en réanimation et le taux d'occupation. Pendant ce temps, les EHPAD, dépourvus d'équipements de protection – masques, sur-blouses – et de capacités de test, alors que leur population était la plus exposée aux formes graves de la maladie, étaient transformées en mouvoirs sans que les décideurs ne s'en émeuvent outre mesure. Le résultat final est que 50 % des décès (à la mi-mai, d'après Santé publique France, 13 029 sur 25 987) ont concerné des résidents d'EHPAD, qu'ils soient morts à l'EHPAD ou après une courte

hospitalisation. Sans doute aurait-il été utile d'intégrer assez tôt dans le conseil scientifique une directrice d'EHPAD ou un spécialiste du grand âge ou de la dépendance. S'interroger régulièrement sur la composition du comité et sa capacité à traiter les problèmes tels qu'ils évoluent est essentiel : alors que, dans le cas de la crise sanitaire, l'expertise « achats internationaux » aurait été vitale au début, elle l'est moins maintenant que l'approvisionnement est en place ; *a contrario*, les dimensions « droit du travail » ou « gestion du stress » deviennent essentielles dans la phase de sortie de crise et de récupération mentale de millions de salariés isolés. De manière générale, la question posée par l'expertise n'est pas tant celle de la légitimité institutionnelle de telle ou telle spécialité pour figurer dans les comités d'experts, mais celle d'une *pratique* de l'expertise qui adapte rapidement la notion même d'expertise aux situations et aux problèmes auxquels la société est confrontée concrètement : est requise et pertinente l'expertise qui peut aider à résoudre les difficultés rencontrées ici et maintenant, difficultés qui évoluent au fil du temps.

Par ailleurs, les comités d'experts ne peuvent se substituer, ni à la décision politique, ni à l'engagement des citoyens. Non seulement l'adhésion des acteurs concernés, mais aussi leur expérience du terrain, sont déterminantes. Ne les associer ni à l'analyse des problèmes, ni à l'élaboration des solutions, dessine un chemin fréquent vers l'échec, ce que les chercheurs en management ont documenté depuis bien longtemps. L'objection selon laquelle des non-spécialistes, des citoyens ordinaires, ne pourraient être mobilisés dans ces comités ne tient pas. De nombreuses expériences ont

prouvé que des « béotiens motivés » ont une réelle capacité à comprendre des situations complexes et que, dans le dialogue avec des experts reconnus d'un domaine de spécialité, la dimension « bon sens » peut jouer un rôle correcteur clé pour prendre en compte la dimension pratique et organisationnelle du traitement des problèmes. Celle-ci fait partie du « quotidien » des chercheurs et des praticiens en management, qui savent que le plus beau modèle théorique peut s'écrouler face à un acteur marginal résistant, à un grain de sable technique perçu comme anecdotique voire complètement ignoré, un malentendu sur des mots ou des gestes, ou le mauvais choix d'un objectif ou d'un indicateur. Sans compter que le « grain de sable » peut se révéler porteur d'un point de vue salvateur face à des experts obnubilés par leur savoir spécifique, selon l'« effet-tunnel » analysé par les spécialistes de gestion du risque : le spécialiste tend à ne voir que ce qu'il est préparé à voir. Enfin, comme l'ont montré les exemples de la sûreté nucléaire, des patients atteints de myopathies et leurs familles, ou des malades du sida, avec le temps, le public citoyen peut construire des contre-expertises remarquablement utiles.

3. (Re)donner ses lettres de noblesse et son espace au débat sur l'organisation

Dans de nombreux cas, l'autorité politique centrale, pour être efficace, a intérêt à limiter son intervention à définir des grands principes et des objectifs, par exemple, dans le cas du déconfinement, la nécessité de maintenir le fameux taux de transmission R^0 de la maladie en-dessous de 1, et pour les modalités de l'organisation pratique faire confiance aux acteurs de terrain, plus

proches des conditions de mise en œuvre et plus à même d'intégrer rapidement les leçons du retour d'expérience. La volonté du pouvoir central d'entrer dans les détails et de tout border est ancrée dans la culture managériale française, voire dans la culture française en général, si l'on en juge par les réactions de nombreux médias dès que les dirigeants semblent rester évasifs sur les modalités précises d'une action. Contrairement à la citation « l'intendance suivra », souvent attribuée à tort au général de Gaulle, « l'intendance ne suit pas », ou pas toujours. La crise pandémique, qui a donné l'occasion d'entendre beaucoup de commentaires sur les différences d'approche entre pays, a illustré l'un de nos travers nationaux : la mise au point technocratique, en chambre, de plans détaillés, ensuite transformés en injonctions plus ou moins applicables pour les acteurs de terrain. Quand Emmanuel Macron déclarait la guerre ou affichait sa foi dans « l'esprit français », et que son gouvernement énonçait les modalités détaillées de la réouverture des écoles (protocole de 64 pages), Angela Merkel passait des heures à discuter avec les présidents des Länder... En France, la grande verticalité du pouvoir ralentit souvent la capacité d'adaptation. L'« affaire des tests Covid-19 » (cf. enquête du *Monde* mentionnée ci-dessus) l'illustre bien : la volonté qu'a montrée le gouvernement, et particulièrement le ministère de la Santé, de tout contrôler a sans doute retardé d'un mois l'organisation du dépistage. Une voie essentielle pour réintroduire un débat riche sur l'organisation consiste à privilégier le caractère pluraliste et contradictoire de la prise de décision. Le rationalisme cartésien inspire une vision monologique de la décision : il ne peut y

avoir qu'une voix et une seule, car il y a une Raison et une seule ; se faire comprendre est affaire de pédagogie ; dans le monde intellectuel gouverné par cette conviction, suggérer que les perspectives sur une situation sont multiples est vite soupçonné de « relativisme », une véritable insulte, alors que, dans les pays du Nord de l'Europe par exemple, on accepte l'idée que les voies et les voix de la Raison sont multiples. D'où l'importance de la recherche de consensus dans ces sociétés : c'est le corollaire du pluralisme. La centralisation peut avoir ses mérites lorsqu'un problème se présente comme dilemme stratégique pressant et fortement globalisé. On a vu, par exemple, les effets négatifs de la lenteur allemande lors du traitement de la crise financière de 2008. En revanche, les problèmes sociétaux impliquent de nombreux acteurs et les dimensions « terrain » sont alors essentielles. Certes, le dialogue peut ralentir temporairement le processus, mais il assure que les différentes visions qu'on peut avoir de la situation se sont exprimées ; il réduit d'autant le danger de passer à côté d'un aspect important. En outre, les acteurs concernés sont plus susceptibles d'adhérer, de partager le risque, d'assurer une certaine vigilance collective et, du fait de leur appropriation de l'action, leur adaptation en situation sera plus rapide. Élaborer une solution sans les acteurs pour gagner du temps constitue généralement une illusion d'efficacité, un « rationalisme irrationnel », et finit par poser des problèmes à la fois de qualité des solutions retenues par sous-estimation de la complexité et d'adhésion des personnes concernées : à la méfiance du dirigeant envers les citoyens ordinaires répond la méfiance des citoyens envers les dirigeants, selon un cercle vicieux

désormais bien connu en France... Toutefois, la confiance mutuelle et l'aptitude à orchestrer l'action collective, ne se décrètent ni ne s'inventent instantanément dans une situation critique : il faut les avoir construites dans la durée. Lorsque la crise survient, il est souvent trop tard pour acquérir les bonnes pratiques.

Un mode de décision vertical pose également la question de la compétence du chef. Or, si l'approche de nos dirigeants est peut-être perçue comme exaltante, elle bute tout de même sur une vraie ignorance du terrain. En ce sens, les projets de réforme de la formation des hauts-fonctionnaires exigeant une plus grande expérience de terrain, sur le modèle de l'école de guerre pour les dirigeants des Armées, avant l'accès à des hautes fonctions, répondent à un vrai besoin. Comme pour les officiers ayant eu l'expérience d'opérations extérieures, il serait essentiel que les futurs dirigeants comprennent que le plan réalisé en état-major est important, car il donne des repères indispensables, mais qu'il est toujours faux une fois sur le terrain, auquel il est primordial de s'ajuster. S'entendre sur l'objectif stratégique tout en ouvrant la possibilité d'expérimenter sur le terrain, de façon *ad hoc* et avec les acteurs eux-mêmes, est essentiel. Ainsi, décider à Paris de fermer toutes les plages de France pour des raisons de promiscuité potentielle (tout en ouvrant par ailleurs les chemins forestiers) n'a simplement aucun sens pour un territoire bordant à la fois la Méditerranée (mer sans marée) et l'Atlantique (océan avec de fortes marées découvrant au moins deux fois par jour des kilomètres de plage).

Sans adopter la pensée de Mao, les acteurs feraient volontiers leur le mot d'ordre : « Feu sur le Quartier général », comme

appel à la débureaucratization ! Pour réussir l'articulation entre orientations stratégiques globales et autonomie d'action sur le terrain, il faut sans doute se débarrasser de l'idée selon laquelle les uns, les acteurs de terrain, n'auraient qu'une vision fragmentaire de la situation alors que les autres, les acteurs du quartier général, en auraient une vision complète et exacte : personne ne peut avoir une vision complète de la situation, chacun voit les choses sous un angle particulier. Plus l'acteur a du recul, plus sa vision s'élargit, mais perd en précision et compréhension des processus opérationnels. La vision large « d'état-major » permet d'apporter des ressources informationnelles et techniques aux acteurs de terrain (informations de coordination, cartographies, applications informatiques, bases de données, répertoires d'expertises), mais pas la « vérité » de ce qu'ils doivent faire. Il y a donc lieu de réduire considérablement les bureaucraties fonctionnelles trop lourdes des ministères, des hôpitaux, des services déconcentrés de l'État en général (ARS, DRAC, DREALE, etc.) et d'y privilégier les profils dont l'expertise se combine avec une expérience de terrain. Concrètement, le moyen plus radical d'éviter les tentations interventionnistes de l'État consiste à ne pas lui laisser les moyens d'empiéter sur les acteurs de terrain. Une forte réduction des « états-majors » est loin d'être incompatible avec une vraie solidarité nationale. La péréquation ne passe pas forcément par d'épaisses bureaucraties centrales. En Allemagne, un mécanisme de péréquation permet aux Länder de s'entraider (même si cela fait parfois grincer des dents les plus riches). Centralisation et égalité ne vont pas forcément de pair : s'il n'en fallait qu'un exemple, le système éducatif français est

l'un des plus centralisés du monde et l'un des plus inégalitaires (cf. les études PISA de l'OCDE).

À l'inverse, il y a lieu d'encourager et de soutenir la constitution de réseaux d'acteurs de terrain, qui n'ont souvent pas besoin d'énormes moyens pour développer l'efficacité opérationnelle. C'est le cas par exemple des réseaux de santé, du type CPTS (communauté professionnelle territoriale de santé). Ces communautés « regroupent les professionnels de santé sur un territoire qui compte entre 80 000 et 150 000 habitants, pour travailler de manière pluri-professionnelle et fournir l'accès aux soins, la réponse aux urgences, le suivi de malades, constituer une pépinière d'idées, du *génie collectif* » (docteur Claire Beltramo, médecin généraliste, membre d'une CPTS en Seine-et-Marne, dans l'émission « Le grand rendez-vous » sur France Inter le 15 avril 2020). Ces CPTS peuvent avoir leurs propres publications, apportant de l'information médicale et administrative. Certaines de ces communautés ont pallié la pénurie de masques et autres équipements en démarchant les entreprises locales et ont ainsi pu équiper précocement les intervenants. Confrontées pendant le confinement à la fermeture des cabinets de spécialistes et des cliniques ou aux problèmes de violences domestiques, les CPTS ont parfois « restructuré en une ou deux semaines tout un territoire de santé » (docteur Mathieu Blondet, médecin généraliste et président de la CPTS du Havre, regroupant 900 professionnels).

On peut pousser au développement de ces fonctionnements en réseau dans d'autres domaines que la santé, par exemple l'innovation technologique, avec les coopératives d'activité telles que COOPANAME à Paris, la création culturelle, la formation

professionnelle. Dans une certaine mesure, le développement spectaculaire des entreprises de « plateformes technologiques » type Uber ou Doctolib répond à sa manière à ce type de besoins. Si l'on veut éviter que la société en réseaux soit une société exclusivement guidée par la recherche de profits par des Jeff Bezos en herbe, peut-être faut-il que les responsables politiques, syndicaux et associatifs français ne se contentent pas de

désigner Amazon ou Uber comme le grand méchant loup de la fable, mais s'interrogent sur les conditions économiques, technologiques, sociales et juridiques du développement autochtone de « structures de service tierces » respectant le bien commun.

Ces axes de progrès sont connus depuis longtemps. Si la crise sanitaire actuelle pouvait nous inciter à les activer de manière résolue, nous aurions fait un réel progrès.

BIBLIOGRAPHIE

- Chapoutot J. (2020). *Libres d'obéir, Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, Paris.
- Dewey J. (2011 [1916]). *Démocratie et éducation*. Suivi de : *Expérience et éducation*, traduction Th. Dejean. Armand Colin, Paris.
- Evin C. (2020). « Pour soigner l'hôpital, il faut d'abord faire le bon diagnostic », *Les Échos*, 12 juin.
- Fassin D. (2020). « Avec le coronavirus, notre vision du monde s'est rétrécie comme jamais », tribune, *Le Monde*, 24 mai.
- Foucart S. et Horel S. (2020). « Dépistage du coronavirus : les raisons du fiasco français sur les tests », *Le Monde*, 24 avril.
- Leibenstein H. (1976). *Beyond Economic Man*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts).
- Lorino P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*, Economica, Paris.
- Tocqueville A. (1848). *De la démocratie en Amérique*, tome 1, Pagnerre, Paris.