



La lecture du texte de Philippe Lorino et Nicolas Mottis me paraît conduire à examiner plus précisément quatre problèmes : 1) la hiérarchie des disciplines ; 2) les critiques ou les procès faits au management dans les entreprises, à l'entreprise elle-même comme réalité économique et sociale d'organisation productive, ou à la science des organisations ; 3) la question de l'expertise en situation critique – la pandémie Covid étant la rampe de lancement de la prise de parole des deux auteurs, autrement d'une pratique « voice », pour faire écho au numéro de la RFG que Alain Charles Martinet et moi-même avons coordonné (Martinet et Menger, 2019)¹ ; 4) un cas d'application pour contribuer à l'analyse de la crise ouverte par la pandémie : la comparaison franco-allemande de la gestion de la crise.

1. Sur la hiérarchie des disciplines

Sur la hiérarchie des disciplines, il me paraît y avoir deux niveaux possibles d'analyse qui apparaissent, plus ou moins explicitement, dans le texte de Lorino et Mottis.

1) La référence des auteurs à Descartes et au cartésianisme pour aborder la question de la hiérarchie des disciplines scientifiques paraît être trop lointaine, et trop évocatrice de l'« esprit français », pour être aussi

opératoire qu'il est souhaitable. C'est Auguste Comte qui, on le sait, avait formulé, en 1842, une première proposition (française) de hiérarchisation des disciplines. Comte maniait deux principes. Son vecteur principal de hiérarchisation était la mathématisation des disciplines, et il pouvait ainsi clairement stratifier les sciences par leur pratique des mathématiques. Mais Comte recourait à un second principe de hiérarchisation, la complexité plus ou moins grande des faits et réalités à traiter par la science, ce qui pose un tout autre problème, puisque le travail en science va, en règle générale, dans le sens de la décomposition des réalités complexes en leurs constituants plus élémentaires et en leurs interactions, et qu'il provoque, de ce fait, une dynamique de spécialisation disciplinaire et de fragmentation intra-disciplinaire. La complexité au plan macro est une réalité fuyante, tant que nous n'accédons pas à des niveaux plus micro.

La solution de Comte ressemble, à dire vrai, à un tour de passe-passe : les sciences de la complexité occuperont un jour le sommet, dit-il, mais il faut attendre qu'elles arrivent à maturité, autrement dit qu'elles manient les outils les plus efficaces de mathématisation micro pour assurer les fondements de l'analyse au plan macro. C'est ce

1. Je me permets également de renvoyer le lecteur à ma préface au livre de B. [Pras \(2018\)](#).

raisonnement qui conduisit Comte à situer la sociologie au sommet, mais... une fois cette science parvenue à maturité, c'est-à-dire Dieu sait quand (on s'interroge toujours). On comprend bien où est la difficulté : qu'est-ce donc qu'une science de la complexité ? Or les organisations font partie de ces objets complexes dont l'analyse déclenche un espoir de scientificité, mais l'horizon recule plutôt qu'il n'avance – le cas le plus spectaculaire de cette mobilité du point de fuite est donné dans l'œuvre de Herbert Simon. En revanche, les économistes ne s'embarrassent pas : soit ils laissent la boîte noire fermée, soit ils l'ouvrent pour isoler certains mécanismes (le contrat ou la firme, les coûts de transaction, l'appariement sélectif responsable de la polarisation des choix de main-d'œuvre par les entreprises, etc). Mais ils ne vont pas jusqu'à proposer une théorie complète de l'organisation, malgré les tentatives de Williamson. Je ne parle pas des sociologues : l'entreprise et l'organisation ont largement disparu des radars, après des avancées telles que celles de Crozier et Friedberg en France. Pour les sociologues, les entreprises sont devenues essentiellement les cibles de la sociologie ou de la psychosociologie critiques ou ultra-critiques, au point où certains osent comparer l'entreprise à un univers concentrationnaire – les dérives de l'argumentation de Johann Chapoutot n'étant que le dernier avatar d'une liste fournie d'extrémismes interprétatifs aussi radicaux qu'insultants pour la mémoire des victimes de la Shoah.

2) L'autre grande question à examiner, s'agissant de la position relative des sciences, est la hiérarchie entre science « pure » et science « appliquée ». Cette

distinction a cours dans un certain nombre de disciplines, mais de manière variée. Une science peut se diversifier en ayant des branches d'application, ou une science peut se constituer à partir de problèmes pratiques et « appliqués », comme c'est peut-être le cas de la gestion et de la science des organisations. Dans le premier cas, la hiérarchie est interne à la discipline, comme on le voit en mathématiques où la distinction est constitutive de la hiérarchie qui place les mathématiques « pures » au-dessus des mathématiques appliquées, et qui n'a été corrigée de ses excès hiérarchiques les plus flagrants que depuis trois ou quatre décennies. Dans le second cas, c'est une entreprise de valorisation de la discipline originellement appliquée qui la conduit à vouloir rehausser son statut scientifique par un mouvement de différenciation interne. L'élite scientifique de la discipline veut se situer du côté de l'ambition de recherche et de formalisation, au contact et en rivalité avec d'autres disciplines, alors que les praticiens de la discipline, qui travaillent au contact du terrain ont, eux, d'autres objectifs, plus opérationnels. La sociologie des sciences et celle des professions connaissent bien ces mécanismes de stratification interne et de rehaussement du statut d'une profession ou d'une discipline par segmentation, et par mouvement d'une avant-garde de la profession vers l'abstraction et la formalisation. Il en résulte, au sein de la discipline, une tension entre plusieurs définitions possibles des savoirs, des méthodes, des objectifs et des fonctions pratiques de la discipline, et une compétition avec d'autres disciplines, sur le flanc extérieur de la discipline².

2. Voir par exemple [Aghion et al. \(2020\)](#).

2. Le procès fait au management et à l'entreprise en France a des composantes multiples

1) Le poids de l'État est considérable en France : un quart de la population active occupe des emplois publics, c'est à la fois une donnée numérique et réticulaire, puisque chacun a un ou plusieurs agents publics dans son entourage familial et amical immédiat, ce qui agit sur l'attitude et le comportement de la collectivité bien au-delà de l'emploi des individus concernés. La conception de l'économie et de l'organisation vue depuis le secteur public n'est évidemment pas la même que celle qui est développée et ressentie dans l'entreprise privée. À cet égard, la distance et la défiance des académiques est généralement beaucoup plus forte que leur proximité à l'égard du « monde des affaires » et de la culture d'entreprise du secteur privé, sans que cette défiance soit fondée sur une expérience directe du travail dans ce monde. C'est un facteur profond de radicalisation de la critique sociale et économique à l'égard du travail en organisation, ou de toute forme de subordination, qui définit pourtant le contrat salarial et le socle de droits sociaux attachés au salariat. Dans le monde universitaire proprement dit, cette critique s'applique à tous rapprochements trop nets entre l'action entrepreneuriale et le travail académique, ce qui s'appelle outre-Atlantique « academic entrepreneurialism », alors même que la France est moins « breveteuse » et familière des collaborations université-entreprise que l'Allemagne, la Grande-Bretagne ou l'Europe du Nord. Pour ne considérer qu'une seule dimension explicative, la sécurité de l'emploi est un facteur décisif de divergence profonde entre

les deux perspectives, car le risque de perte d'emploi n'est que du côté de la sphère privée. Dans l'équation *efficiency/equity* (Okun), le secteur public organise sa gestion sur l'avantage donné à l'*equity*, le secteur privé opère à l'inverse en partant de l'efficacité et en plaçant l'*equity* en variable dépendante. Les évolutions de chaque secteur pour incorporer l'autre doctrine dans leur conception de base ne peuvent pas être symétriques.

2) La rationalisation de la gestion dans le secteur public (*efficiency*) est une toile de Pénélope de l'expertise publique (RCB, RGPP, etc.) : beaucoup d'annonces, beaucoup d'efforts, des résultats peu visibles et des forces qui défont la toile de Pénélope que ces plans de rationalisation et pratiques d'évaluation voulaient tisser. Les travaux sur les effets et coûts procéduraux engendrés par la production normative très abondante de règles et de lois en France sont trop peu nombreux et trop parcellaires pour désigner le point d'inflexion où la demande de normes émise par une multiplicité de parties prenantes nuit à la production de l'action publique et privée. Les plans de rationalisation de la gestion publique ont en outre souvent été confiés à des cabinets de conseil – le dernier exemple en date est celui de l'hôpital public et de la mise en cause des cabinets impliqués. L'un des problèmes qui en résultent pour les sciences de la gestion est de nourrir des concurrents en leur sein : les consultants ont été formés en *business schools* et font du *business* d'expertise et de conseil sans souci épistémologique, ils ont un accès beaucoup plus direct aux médias pour prendre la parole et produire des enquêtes, des sondages et des analyses à chaud. Les consultants se servent ainsi

du savoir produit par la gestion, mais n'ont pas les obligations attachées à l'exercice du travail scientifique (scepticisme nécessaire, contrôle croisé et critique par les pairs, désintéressement). Ils peuvent être professeurs non titulaires dans les écoles de commerce, mais n'y font pas de recherche. Ils sont rapides, quand les académiques qui jouent le jeu de la science sont plus lents. Il en résulte que ce que produisent ces cabinets colore l'image entière de la gestion, en bien et en mal.

3) La France est sous-managée ou managée de manière trop verticale, nous disent Lorino et Mottis. C'est aussi ce qui ressort des travaux de comparaison internationale de Bloom, Sadun, et Van Reenen (2012, 2017). Ces travaux s'emploient à ouvrir en quelque sorte la boîte noire du management pour en produire une lecture quantitative. Ils sont utiles à consulter pour comprendre où se situe la France.

3. La question de l'expertise en situation critique

Concernant la question de l'expertise, qui vient de faire l'objet d'une analyse sophistiquée par Gil Eyal (2019), les situations critiques renforcent des traits saillants : conflits d'expertise, demandes croissantes d'élargir le cercle de parties prenantes sachantes ou représentatives, appui de celles-ci sur des expertises sélectionnées pour converger avec leurs vues, écartèlement entre l'objectif de rigueur dans l'objectivation et la gestion des perceptions subjectives des risques, compétition entre les sciences pour s'inviter dans le cercle des conseillers à la décision. La liste des spécialités du comité d'experts Covid citée par Lorino et Mottis en est une illustration. Sciences médicales et

biologiques mises à part, avec leur position dominante, la place des sciences du comportement, et notamment la psychologie et ses déclinaisons, ont gagné en importance. Les économistes ont d'abord porté la voix des entrepreneurs, puis les sociologues, avec les économistes, celle des salariés. Si un ou une chercheur(e) en gestion avait été membre du groupe d'experts, quelle aurait été sa contribution à nulle autre pareille ?

4. La comparaison franco-allemande dans la gestion de la crise

La comparaison franco-allemande dans la gestion de la crise de la pandémie est omniprésente dans les débats et dans la production académique à chaud. Voilà un bon cas d'application de ce que j'avais dans le premier point. Faut-il pratiquer une comparaison de modèles profondément différents, sachant qu'un « modèle » national est un objet vraiment complexe, et malaisé à transformer en catégorie d'analyse ? Ou s'agit-il de comparer des mécanismes, qui sont plus aisés à isoler par l'analyse et à manier pour aider à la décision et à l'amélioration d'une situation ?

Dans le premier cas, le travail a de fortes chances de demeurer une stylisation descriptive. Dans le second cas, l'énumération des différents problèmes à distinguer et à examiner est plus aisée. De fait, la crise du Covid a lancé un défi grandeur nature à une science expérimentale de la comparaison internationale en temps réel : quel pays a les meilleurs résultats ? Pourquoi ? Quels facteurs sont principaux, quels facteurs sont secondaires ? On peut parier que les virtuoses de la modélisation à l'aide des outils de l'intelligence artificielle travaillent déjà activement à y répondre.

BIBLIOGRAPHIE

- Aghion P., Cohen E. et Gigout-Magiorani T. (2020). « Tests Covid: la désindustrialisation à l'œuvre », Paris, Fondation du Collège de France, <https://www.fondation-cdf.fr/2020/04/02/tests-covid-la-desindustrialisation-a-loeuvre/>
- Bloom N., Sadun R. et Van Reenen J. (2012). “The organization of firms across countries”, *Quarterly Journal of Economics*, september, p. 1663-1705.
- Bloom N., Sadun R. et Van Reenen J. (2017). *Management as a Technology*, Harvard Business School, Working paper 16-133.
- Eyal G. (2019). *The Crisis of Expertise*, Cambridge, UK, Polity Press.
- Martinet A.C. et Menger P.-M. (coord.) (2019). « La recherche en stratégie et management », *Exit, voice or loyalty* », numéro spécial, *Revue française de gestion*, vol. 45, n° 285.
- Pras B. (2018). *La Fnege : 50 ans d'agilité*, « Préface » de P.M. Menger, Paris, Vuibert.