



L'article d'opinion que nous proposons Philippe Lorino et Nicolas Mottis à l'occasion de la crise de la Covid-19 est une réflexion utile, percutante et pertinente sur le déficit d'une culture organisante en France et le mépris dans lequel le management est tenu par l'intelligentsia française.

Ils démontent avec pédagogie un certain nombre d'idées reçues qui ont circulé au moment de cette crise et qui révèlent les incompréhensions et contre-sens à propos du management. L'idée centrale de l'article est originale car elle prend à rebours le discours dominant entendu dans les médias : la crise n'a pas révélé un excès de management mais, au contraire, un sous-management et un déficit d'organisation. La vulgate qui invoque la managérialisation de l'action publique confond en effet, comme le montrent bien les auteurs, la mise en œuvre décontextualisée de boîtes à outils visant à une efficacité économique fondée sur des critères prédéfinis, avec une approche pragmatique du management, fondée sur une approche participative et sur la conduite d'expérimentations collectives, attentive aux caractéristiques des situations locales et soucieuse d'efficacité opérationnelle. D'un côté, la vision désincarnée promue par les grands cabinets de conseils qui a produit tant de dégâts avec la

généralisation des principes du *New Public Management* (NPM) ; de l'autre, une approche fondée sur les principes de la philosophie pragmatiste que l'on retrouve dans les approches de la gestion de la qualité, depuis Deming et Juran jusqu'aux pères du toyotisme comme Ohno ou Shingo.

Clarifier la distinction entre un modèle désincarné du management avec cette approche pragmatique était indispensable. Les auteurs le font avec brio. Les défaillances dans la gestion de la Covid-19, expliquent les auteurs, est non celle du management mais celle de la bureaucratie et d'un modèle de gestion centralisé inadapté aux situations d'incertitude forte.

À l'inverse, l'approche pragmatique du management est incompatible avec un fonctionnement bureaucratique car elle suppose un fonctionnement décentralisé où les expérimentations collectives sont possibles et valorisées. Les auteurs rappellent que d'autres pays, comme l'Allemagne, ont adopté une approche plus pragmatique et distribuée qui leur a davantage réussi.

À propos du management brandi par certains comme un épouvantail, les auteurs soulignent avec justesse que toute action collective organisée se fonde nécessairement sur des formes de management. C'est vrai pour une

ONG, une association ou la gestion d'un mouvement collectif. Dans cette perspective, le management ne se limite pas à une science des moyens (quels outils et quelles méthodes ?) mais englobe la définition collective des fins appropriées à l'action (quels buts ?). C'est l'une des idées fortes du pragmatisme que de considérer que les buts de l'action collective ne peuvent pas être définis à l'avance (évaluation) mais qu'ils émergent du processus d'action collective lui-même (*valuation*). L'illustration de ce qu'aurait donné une telle approche dans la gestion de la crise de la Covid par les auteurs est à cet égard remarquable. Pourquoi les critères d'efficacité opérationnelle ont-ils si peu évolués pendant le déroulement de la crise ? Pourquoi la composition des comités d'experts réunis par le gouvernement est-elle restée stable alors que la nature des problèmes s'est profondément transformée, faisant émerger des enjeux de logistique, d'organisation et de gestion de crise qui n'ont pas été représentés dans les débats ? Pourquoi ne pas mobiliser davantage des profanes dans ces comités pour éclairer la décision publique ?

Les auteurs soulignent que décideurs et experts sont restés prisonniers d'un modèle de la décision publique fondée sur l'expertise scientifique réputée sérieuse, celle des épidémiologistes en particulier, sans penser à mobiliser celle d'autres disciplines, notamment les spécialistes de management, et des profanes qui auraient pu apporter un autre regard. S'appuyant sur ces réflexions, les auteurs font des propositions intéressantes sur la manière dont ce type de crise pourrait être géré à l'avenir.

Si je suis en accord avec la plupart des idées développées dans l'article, je voudrais

cependant apporter des nuances à leurs propos sur deux points.

1) Des comparaisons internationales défavorables à la France

Les auteurs opposent un modèle bureaucratique et centralisé français, d'inspiration cartésienne, au bon sens et au pragmatisme des pays du Nord. La réalité paraît beaucoup plus contrastée. Si l'Allemagne semble avoir fait preuve de réactivité et de pragmatisme, d'autres pays du Nord comme le Royaume-Uni ou la Suède ont obtenu des résultats pires que ceux de la France. Concernant le Royaume-Uni, la culture bureaucratique centralisée à la française lui est incontestablement étrangère. En revanche, elle est bien le pays en pointe en matière de bureaucratie managériale, c'est-à-dire de l'invention de normes et méthodes de gestion standardisées et universelles d'inspiration néolibérale qui, du NPM aux normes ISO, dont les britanniques sont à l'origine, ont été adoptées à grande échelle pour moderniser les services publics et les entreprises depuis l'ère Thatcher. Nul domaine d'action publique n'a échappé à la frénésie de mise en concurrence, de reddition de comptes, de gestion par projet ou de mise en place de mécanismes de type marché. Hôpitaux, crèches, bibliothèques, enseignement supérieur, la bureaucratie managériale a remplacé les bureaucraties professionnelles existantes. Les ravages de ce modèle sont particulièrement bien documentés dans la littérature. Quand on évoque le managérialisme, c'est à ce modèle qu'il faudrait réserver l'usage. L'attraction des élites françaises pour la modernité britannique a favorisé l'hybridation entre la culture bureaucratique française et ce nouveau modèle de bureaucratie managériale avec

les effets que l'on connaît et que les auteurs présentent à travers l'exemple de la tarification à l'acte qui a profondément déstabilisé le système de santé français.

2) L'absence des chercheurs en sciences de gestion du débat public

Cette constatation m'étonne car, sans avoir fait de statistiques, mon impression est strictement inverse : je n'ai jamais tant vu passer et lu d'articles de collègue gestionnaires dans la presse écrite sur les défaillances de la gestion de la Covid. La plupart de ces articles développent des arguments proches de celui des auteurs : les défaillances

de l'organisation collective, l'importance de dimensions oubliées de l'action collective comme la logistique ou la gestion de crise, l'enjeu de repenser les finalités et les critères de performance des systèmes de santé. Il est vrai que ces auteurs n'ont eu droit ni à la une des journaux ni à celle du « 20 heures ». C'est, sans doute l'illustration du déficit de légitimité des sciences de gestion par rapport à d'autres disciplines réputées sérieuses, comme le soulignent justement les auteurs. Espérons que cet article et ces débats contribueront à revaloriser leur image auprès de différents publics.