

Proposition de Communication

Congrès SPSG 2019 – Management de la vérité et vérité du management

Systémique et sciences de gestion : vers un éclairage des théories managériales

Parfois présentée comme une science de l’action collective (Hatchuel 2017; Teulier et Lorino 2003), les sciences de gestion font face à diverses questions liées à la vie, des entreprises en premier lieu et, de façon plus marginale, d’autres institutions. Après plus d’un siècle de recherches, certains chercheurs regrettent que la discipline n’ait pas atteint une véritable *compréhension* du phénomène entrepreneurial (Segrestin, Roger, et Vernac 2014) – et on peut se demander si elle a permis d’expliquer les formes et le fonctionnement des organisations contemporaines. À bien des égards, notre connaissance des entreprises et des réalités qu’elles donnent à voir demeure lacunaire. Pour faire face à cette incompréhension, les notions d’incertitude et de complexité sont parfois introduites : tantôt contrainte pour le praticien (Senge 2015), elle peut également être traitée comme un problème théorique – en particulier à travers la systémique (Le Moigne 1994 ; Vullierme 1989 ; Lussato 1993). Mais on peut aussi se demander si cette incompréhension de l’objet des sciences de gestion n’a pas constitué le nœud d’un grand nombre de débats épistémologiques qui, depuis sa création, ont animé la discipline. Ces débats ont porté tout à la fois sur le rôle de la discipline (et son impact sur la pratique, analysé tantôt comme inexistant, tantôt comme néfaste) (Stewart 2010; Pfeffer et Fong 2002; Ghoshal 2005; Davies 2010), sur la nature du savoir généré (Baudry et Chirat 2018; Campagnolo 2008; Hoppe 1996), ou même sur la conception ontologique adoptée par la discipline (Meckler et Baillie 2003; Astley 1985; Lounsbury 2003).

Nous cherchons, à travers cette revue de la littérature, à comprendre le lien entre les représentations de l’entreprise et les théories managériales. Cette question se pose à un moment où le désengagement des salariés est un problème majeur pour l’entreprise (en 2018, seuls 6% des français étaient engagés)¹. Notre hypothèse est que ce désengagement repose sur une incompréhension entre managers et salariés. Afin de tester cette hypothèse, nous devons tenter de comprendre quels sont les schémas qui président à l’action du management dans les firmes contemporaines.

¹ https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/bien-etre-au-travail-pourquoi-les-salaries-francais-sont-parmi-les-plus-desengages-d-europe_595166

Campagnolo nous montre le rôle primordial du paradigme théorique dans le cadre duquel l'organisation est pensée à travers un débat ayant marqué la science économique de la fin du XIX^{ème} siècle : d'une part, l'école historique allemande, qui tend à proposer une analyse historique de l'émergence des organisations, des conditions matérielles de leur existence contingente. D'autre part, l'école autrichienne, qui propose une modélisation fonctionnelle de l'entreprise, c'est-à-dire une représentation du rôle qu'elle joue dans une version modélisée de l'économie de marché – c'est la firme « fonction de production ». C'est cette conception de la firme qui se sera largement imposée : pour le chercheur en sciences de gestion, l'entreprise se définit essentiellement par les tâches qu'elle réalise, soit de coordination du travail (approche contractuelle) soit de production et de transactions sur les marchés – et toutes les tâches subordonnées (Weinstein 2014). C'est donc cette double conception du travail de l'entreprise – coordination du travail, production, qui constituera le point de départ de notre analyse.

Cette polarisation du travail de l'entreprise s'accompagne d'une autre difficulté, liée cette fois à la taille, à la structure et à l'écosystème des organisations. D'une certaine façon, l'entreprise peut être tenue pour la partie d'un système, indépendamment de son rôle ou des conditions matérielles de son existence. Cette approche écosystémique renouvelle le regard sur la firme (Moore 1993a) : les théories managériales ne peuvent être comprises sans un regard sur le système économique, au-delà de l'« unité » entreprise. Or, une analyse « multiniveaux », et à plus forte raison une analyse systémique, ne demandent pas seulement de changer la distance focale du chercheur par rapport à son objet, mais chaque niveau présente des caractéristiques qui lui sont propres – et qui agiront sur les autres. Du fait même de cette profonde intrication dans la réalité, il est capital de prévenir toute confusions dans l'analyse en mobilisant les méthodes et cadres théoriques adaptés à chaque niveau. Ce débat dépasse le simple exercice de style, puisque les décisions des dirigeants ou même des régulateurs sont profondément influencées par les cadres théoriques représentant l'orthodoxie (par exemple les théories du monopole de l'école de Chicago et la régulation antitrust aux Etats-Unis (Khan 2016)). Les théories des systèmes peuvent aussi nous éclairer sur la façon dont les changements de taille de l'entreprise s'accompagnent de changements structurels, on pourrait même dire de changements ontologiques de l'organisation : sa gouvernance, sa structure, son mode de fonctionnement sont, dans une certaine mesure, tributaires de sa taille (Passet 1996) - via des effets de seuil. Nous allons donc tenter, lorsque c'est possible et pertinent, de comprendre de quelles façons les évolutions du système économique a influencé la conceptualisation de l'entreprise et les théories managériales.

Sur le plan méthodologique, nous nous appuyons sur les méthodes d'analyse de l'histoire brossées en particulier par Raymond Aron (*Introduction à la philosophie de l'histoire*, pp 117-125); nous essayons de voir dans les théories, ainsi que dans certaines institutions, la matérialisation d'idées partagées ou portées par les personnes qui créent ce monde matériel. Comprendre ces idées nous permettra de

comprendre le *moment historique*, *l'esprit du temps* qui transpire dans notre monde économique – et éventuellement d'y déceler certains paradoxes. Une telle posture est particulièrement adaptée à la question à laquelle cette présentation tente d'apporter un élément de réponse : en effet, elle permet de faire le lien entre représentations (ou idées), décisions et histoire. En tentant de saisir une réalité spirituelle, intangible mais bien réelle, immanente au monde matériel, elle permet de mieux comprendre ce monde tout en conservant une rigueur dans l'observation – en effet, cette posture propose d'étudier les relations entre « les idées » et « la réalité » - en évitant deux écueils : celle d'un positivisme qui tend à nous déconnecter du monde, et la posture idéologique que l'on peut résumer par « ce sont les idées qui mènent le monde ». Notre étude se déroulera en trois parties : tout d'abord, nous nous intéresserons à l'émergence de la pensée managériale, et à ses premières ou plus significatives formalisations – en tout cas, les formalisations qui représentent le mieux la doctrine managériale. Dans un second temps, nous verrons comment l'évolution du monde capitaliste, s'est accompagné d'un enrichissement considérable du management, avec en particulier l'apparition de la stratégie. Dans un dernier temps, nous nous pencherons sur les avatars les plus récents de cette pensée, et nous tenterons de dégager les contradictions internes de cette logique.

I. L'origine de la pensée managériale

Dans cette première partie, nous tenterons de voir comment la littérature managériale, dans une époque d'enthousiasme industriel, a permis à une certaine méthode « scientifique » d'investir différents aspects du processus productif – deux aspects fondamentaux du management, la tâche d'une part et le facteur humain d'autre part. Cette approche du management porte la promesse d'un meilleur contrôle de la performance (Stewart 2010), mais aussi d'une moindre conflictualité sur le lieu de travail et dans la société.

a. Entreprise et société

Nous nous sommes déjà penchés sur l'esprit largement enthousiaste, de foi en les possibilités, non seulement industrielles mais également sociales et donc politiques, du progrès véhiculées par ce que certains auteurs ont appelé la période moderne. Il est difficile de rendre compte de la force de la foi en ces progrès :

Dans le nouveau christianisme, toute la morale sera déduite directement de ce principe : les hommes doivent se conduire en frères à l'égard les uns des autres ; et ce principe, qui appartient au christianisme primitif, éprouvera une transfiguration d'après laquelle il sera présenté comme devant être aujourd'hui le but de tous les travaux religieux.

Ce principe régénéré sera présenté de la manière suivante : La religion doit diriger la société vers le grand but de l'amélioration la plus rapide possible du sort de la classe la plus pauvre.

Ceux qui doivent fonder le nouveau christianisme, et se constituer chefs de la nouvelle église, ce sont les hommes les plus capables de contribuer par leurs travaux à l'accroissement du bien-être de la classe la plus pauvre. Les fonctions du clergé se réduiront à enseigner la nouvelle doctrine chrétienne, au perfectionnement de laquelle les chefs de l'église travailleront sans relâche.²

² Pour améliorer le plus rapidement possible l'existence de la classe la plus pauvre, la circonstance la plus favorable serait celle où il se trouverait une grande quantité de travaux à exécuter, et où ces travaux exigeraient le plus grand développement de l'intelligence humaine. Vous pouvez créer cette circonstance ; maintenant que la dimension de notre planète est connue, faites faire par les savants, par les artistes et les industriels un plan général de travaux à exécuter pour fonder la possession territoriale de l'espèce humaine la plus productive possible et la plus agréable à habiter sous tous les rapports.

La masse immense de travaux que vous déterminerez sur-le-champ, contribuera plus efficacement à l'amélioration du sort de la classe pauvre que ne pourraient le faire les aumônes les plus abondantes ; et par ce moyen les riches, loin de s'appauvrir par des sacrifices pécuniaires, s'enrichiront en même temps que les pauvres. Jusqu'à présent le clergé n'a donné aux fidèles, pour l'emploi de leur vie, qu'un but métaphysique, le paradis céleste ; il en est résulté que les ecclésiastiques se sont trouvés investis de pouvoirs tout-à-fait arbitraires, et dont ils ont abusé de la manière la plus extravagante et la plus absurde : ainsi les uns ont persuadé à leurs clients que pour obtenir le paradis ils devaient se déchirer le corps à coups de discipline ; les autres, que c'était en portant un cilice qu'ils devaient se martyriser ; d'autres, qu'il fallait se priver de nourriture ; d'autres, que c'était du poisson qu'il fallait manger, et qu'on devait s'abstenir de viandes ; et d'autres, qu'il fallait lire tous les jours une effroyable quantité de prières, presque toutes insignifiantes, et écrites dans une langue ignorée de la très grande majorité des fidèles ; d'autres, qu'il fallait passer une grande partie de la journée à genoux dans les églises, toutes choses qui ne pouvaient nullement contribuer à l'amélioration du sort de la classe pauvre.

L'idéal Saint-Simonien est sans doute caricatural. 90 ans plus tard, le livre de Commons *The Social Reform and the Church* reprend des idéaux fort similaires : « *Love and knowledge, Christianity and science, theology and sociology, must unite to save the world.* »³ Le XIX^{ème} siècle est assez clairement marqué par une volonté d'améliorer le sort de l'humanité, à travers la connaissance et l'« industrie ». Dans ce cadre, l'entreprise devient tout naturellement une institution au service du « bien commun »⁴. Entre la fin du 19^{ème} et le début du 20^{ème} siècle, le développement du syndicalisme et la prise en compte croissante de la question sociale par les industriels donnent à cette idée toute sa force politique, avec le développement du *Welfare capitalism* aux Etats-Unis (Gillespie 1991) et du paternalisme en France (Ballet et De Bry 2001; Chopin, Deluzet, et Godino 2012). Le rapprochement entre l'entreprise et la chose publique est très fréquente et les liens entre les deux mondes se resserrent (Rojas 2017; Gillespie 1991; Gifford 1930).

b. Taylor et l'organisation scientifique du travail

Ainsi, la révolution industrielle porte des promesses qui dépassent largement la simple prospérité – ou du moins, les industriels espèrent que la prospérité, ainsi que l'unité autour du but commun que constitue la production industrielle, favorisera l'harmonie sociale. Pour Taylor, la légitimité du management scientifique est donc indubitable :

It is not here claimed that any single panacea exists for all of the troubles of the working-people or of employers. As long as some people are born lazy or inefficient, and others are born greedy and brutal, as long as vice and crime are with us, just so long will a certain amount of poverty, misery, and unhappiness be with us also. No system of management, no single expedient within the control of any man or any set of men can insure continuous prosperity to either workmen or employers. Prosperity depends upon so many factors entirely beyond the control of any one set of men, any state, or even any one country, that certain periods will inevitably come when both sides must suffer, more or less. It is claimed, however, that under scientific management the intermediate periods will be far more prosperous, far happier, and more free from discord and dissension. And also, that the periods will be fewer, shorter and the suffering less. And this will be particularly true in any one town, any one section of the country, or any one state which first substitutes the principles of scientific management for the rule of thumb.

Dans ce cadre, l'utilité du management ne fait aucun doute :

"THE principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employé. The words " maximum

³ John Commons Roger, *Social Reform and the Church*, T.Y. Cromwell, 1894, p 75.

⁴ Sur ce sujet, deux conceptions s'opposent : d'une part, l'idée que la recherche d'enrichissement de chacun contribue au bien de la société (la fable des abeilles de Mandeville). D'autre part, certains auteurs et notamment des institutionnalistes dans la lignée de Commons estiment qu'il est du devoir du politique de réguler l'activité économique pour qu'elle bénéficie à toute la société. Une version caricaturale mais éclairante de ce débat est mise en scène dans *Atlas Shrugged*, d'Ayn Rand.

prosperity" are used, in their broad sense, to mean not only large dividends for the company or owner, but the development of every branch of the business to its highest state of excellence, so that the prosperity may be permanent. In the same way maximum prosperity for each employé means not only higher wages than are usually received by men of his class, but, of more importance still, it also means the development of each man to his state of maximum efficiency, so that he may be able to do, generally speaking, the highest grade of work for which his natural abilities fit him, and it further means giving him, when possible, this class of work to do"

Les théories managériales sont parfois critiqu  es (Ghoshal 2005), et de façon plus profonde la pr  dominance de la pensée cart  sienne dans le champ est contest  e (Senge 2015). Stewart (chapitre I, *Doing Things with Numbers*), n'h  s  te pas situer l'origine de ces caractéristiques de la « pensée managériale » aux travaux de Frederick Winslow Taylor – qui, s'il a formalisé *The Principles of Scientific Management*, ne les a pas inventés. Il est donc plus raisonnable d'affirmer que les travaux de Taylor formalisent de façon extrêmement claire l'esprit d'une époque – lui permettant, en quelque sorte, de se solidifier dans des institutions appuy  es sur ces principes. Stewart résume ainsi :

"Implicit in Taylor's drive for quantitative analysis is a fundamental shift in management focus from accounting to accountability. A central purpose of analysis, as managers have since grasped, is to be able to understand and control performance. At least as useful as, if not more so than, the time-and-motion studies for which he became famous - especially to latter-day consultants charged with producing skew charts and the like-are the cost-accounting methods Taylor developed in order to parse the financial of a firm down to its lowliest product. Capital budgets, financial controls, profit analysis, and many of the other wonders of modern management information systems can be traced to Taylor's practice. He was the original advocate of what should be called the first maxim of management consulting: if you can't measure it, you can't manage it. (p 31)

Il semble raisonnable de poser que Taylor a été une incarnation presque parfaite de l'   esprit quantitatif » dont plusieurs sp  cialistes soulignent l'importance dans le déploiement de la civilisation industrielle (Aron 1969; Audier 2019; Arendt 1983). Le management scientifique, pour Taylor, se résume    quatre principes :

First. They develop a science for each element of a man's work, which replaces the old rule-of-thumb method.

Second. They scientifically select and then train, teach, and develop the workman, whereas in the past he chose his own work and trained himself as best he could.

Third. They heartily cooperate with the men so as to insure all of the work being done in accordance with the principles of the science which has been developed.

Fourth. There is an almost equal division of the work and the responsibility between the management and the workmen. The management take over all work for which they are better fitted than the workmen, while in the past almost all of the work and the greater part of the responsibility were thrown upon the men.

It is this combination of the initiative of the workmen, coupled with the new types of work done by the management, that makes scientific management so much more efficient than the old plan. (pp. 36 – 37).

Il est bien entendu évident que Taylor adopte, dans leur forme extrême, trois caractéristiques fondamentales de la pensée positive née au XVII^{ème} siècle : le réductionnisme, le déterminisme, et la généralisation de ses résultats. Pour Taylor, d'ailleurs, l'application des principes de gestion scientifique ne se limite pas au domaine industriel – Franck & Lilian Gilbreth, adeptes du Taylorisme, ont appliqué ses principes dans la gestion de leur foyer⁵.

Ainsi, Taylor préconise non seulement la division des tâches – déjà analysée par Smith comme une source de productivité, mais la division entre la prescription de la façon d'exécuter les tâches et leur exécution. C'est la « science » dont il parle dans son premier principe, science développée par les « times & motion studies ». D'une certaine manière, Taylor applique la division du travail non seulement au processus de production, divisé en un certain nombre de tâche, mais également à chaque tâche analysée comme un processus. Le manager n'est pas responsable seulement du processus dans son ensemble mais également de chaque processus particulier. En conséquence, Taylor préconise une sélection des travailleurs par le management, et non un choix de leur travail par les travailleurs – la responsabilité d'identifier leurs compétences étant ainsi transférée aux managers. Les managers sont également responsables de la qualité de la coopération dans le travail⁶, étant donné qu'ils sont garants du fait que le travail est exécuté selon les principes scientifiques qu'ils ont défini pour une plus grande efficacité. Dans son quatrième principe Taylor acte l'émergence d'une nouvelle catégorie de responsables dans l'entreprise, les managers qui ne sont autres que les prescripteurs des méthodes de travail.

Stewart, pour illustrer cette cohérence entre un homme et son époque, détaille l'accueil réservé aux travaux de Taylor par la presse et le public de l'époque (en particulier progressiste). On peut ainsi citer la phrase de Morris L. Cooke : « [neither the] visions of Christianity [n]or the dreams of democracy» *will be fully realized until* «the principles of scientific management have permeated every nook and cranny of the working world.»⁷ Cette vision de la science et de la production industrielle fait écho aux

⁵ Frank B. Gilbreth et Ernestine C. Gilbreth, *Cheaper by the Dozen*, Harper, 2005 - un récit de cette éducation par deux enfants du couple.

⁶ L'importance de la coopération, de l'amitié sur le lieu de travail est soulignée par de nombreux manifestes ou chartes d'entreprises de cette époque. Voir par exemple les 10 commandements du Comité du Personnel de la Western Electric, écrits en 1922.

⁷ Cité dans (Stewart 2010)

travaux d'Auguste Comte, de Saint Simon⁸ mais aussi aux avancées pratiques de Fayol ou autres industriels français (Rojas 2018). Ce n'est d'ailleurs pas tant la trajectoire toujours croissance de l'accumulation du savoir-faire qui cause cet optimisme, mais bien la conviction que la science pourra apporter des solutions « certaines » à des problèmes politiques ou moraux jusqu'ici fondamentalement insolubles (Aron 1969; Stewart 2010).

Par ailleurs, la dimension positive des travaux de Taylor en fait un corpus intéressant pour les écoles de management récemment créées aux Etats-Unis. Taylor fut ainsi approché par de nombreux officiels de ces écoles dont le prestige n'était pas encore acquis. Stewart retrace les échanges de cette époque, citant notamment Harlow Person, alors doyen de l'Amos Tuck Business school (Dartmouth) pour lequel la méthode de Taylor constituait "the only system of management which was coherent and logical, and therefore was teachable"

Taylor refuse l'invitation de rejoindre Harvard : "I am conducting in Philadelphia here an even larger school for scientific management than the one which you have in Cambridge" – montrant par-là que l'ambition de Taylor était autant de transmettre et diffuser sa méthode que de créer un savoir.

Taylor et le management scientifique du travail est donc la formalisation de l'espoir d'une époque. En rendant positif l'art de faire travailler les personnes, Taylor nourrit l'espoir d'une société de frères réunie autour d'un projet industriel, grâce à l'abondance qu'il génère et la coopération pacifique que requiert sa réalisation (Saint-Simon 1825).

c. Les « behavioral studies » et le management du « facteur humain »

Taylor définit la tâche comme l'élément central de son système de management : « Perhaps the most prominent single element in modern scientific management is the task idea. »⁹ Il est intéressant de constater que la tâche n'est pas le seul champ, au sein de l'industrie, d'application des méthodes scientifiques. Cependant, Taylor lui-même fait de la coopération une des responsabilités du manager. La maîtrise du « facteur humain » devient rapidement, à son tour, un enjeu crucial de productivité, mais aussi de la pérennité de l'ordre social qui va de pair avec une société industrielle. La science – et en particulier les sciences sociales – est à nouveau sollicitée pour répondre à cette attente et dès le début du XXème siècle, la question du « bien-être au travail » questionnait les chercheurs. Psychologue à Harvard, Münsterberg (Münsterberg 1913) formule un programme de recherche que l'on pourrait qualifier d'utopique :

The economic experimental psychology offers no more inspiring idea than this adjustment of work and psyche by which mental dissatisfaction in the work, mental depression and discouragement, may be replaced in our social community by overflowing joy and perfect inner harmony. (p. 309)

⁸ Claude-Henri de Saint-Simon, *Nouveau Christianisme - Dialogues entre un conservateur et un novateur* (A. Sautet et Cie, 1825).

⁹ Frederick Winslow Taylor Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers (New York & London, 1919), p. 39.

D'une certaine manière, le développement des sciences humaines reflétaient la confiance comtienne qu'une meilleure compréhension des mécanismes psychologiques et sociaux allaient permettre de créer un ordre social harmonieux. Pour cela, la maîtrise des conditions de travail apparut rapidement comme un levier d'action.

Les travaux fondateurs sur le rapport entre la psychologie et l'efficacité, la performance du travailleur fut Elton Mayo, inaugurant par les « Expériences d'Hawthorne » le champ des *organizational behavior studies*. Pour Mayo, il s'agissait avant tout de prendre en compte les spécificités de la nature humaine et d'adapter les conditions de travail en fonction, afin de garantir l'efficacité de l'industrie et sa longévité – sans trouble de la paix sociale qu'elle requiert : "So long as [...] business methods [...] take no account of human nature and social motives, so long may we expect strikes and sabotage to be the ordinary accompaniment of industry" (Gillespie, p 99) 'Equipped with the right business methods, on the other hand, industry can tame the unruly psyches of the workers and establish peace in our time. In Mayo's view, large corporations would play the central role in bringing about a more harmonious future.'

Principal résultat des expériences menées par Mayo, l'effet Hawthorne est largement controversé¹⁰ - ce qui motive notre décision de ne pas nous pencher sur les conclusions de Mayo et son équipe. Tout comme les travaux de Taylor étaient le reflet – et avaient peut-être accéléré ou amplifié – un mouvement qui leur préexistait, ainsi les travaux de Mayo peuvent être considérés comme la matérialisation d'un mouvement qu'il n'a pas créé :

"In 1920, shortly before the experience commenced, social and behavioral scientists were just starting to move out of the university and laboratory and into society; claims for the social utility of the social sciences had been common since the last decades of the nineteenth century, but only after the first World War did experts try in any coherent fashion to develop techniques of social control based on academic research, modeling themselves explicitly on the successes of scientific medicine over the previous three decades. [...] The Hawthorne experiments were widely seen by social scientists in the 1950s (even those who had reservations about the particular arguments and theories of the Hawthorne researchers) as a social scientific model for combining intellectual progress with practical intervention in society." (Gillespie, p 5).

Tout comme les travaux de Taylor, les expériences d'Hawthorne ont développé et surtout légitimé une certaine approche du management – en particulier dans trois domaines :

- Psychopathologie du travail – en particulier à travers les contributions de Roethlisberger – c'est surtout au plan méthodologique que cet aspect des expériences d'Hawthorne a contribué à faire évoluer les sciences de gestion, mais il justifiera aussi l'accroissement de l'attention portée à la psychologie dans le cadre professionnel.

¹⁰ Voir par ex. (List et Levitt 2011)

- Contrôle de la performance, en particulier par la maîtrise des conditions de travail et par la prise en compte des besoins physiques et psychologiques des travailleurs. Les chercheurs employés par la Western
- Anthropologie du travail – pour Elton Mayo, le rôle des sciences sociales n'était pas d'accroître la productivité des travailleurs mais de produire des théories, qui dépassent le plus souvent le cadre du travail. Pour lui, le travail était un enjeu de régulation sociale.

En réunissant trois niveaux d'analyse – le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau sociétal, les expériences d'Hawthorne ont posé un jalon dans l'histoire des sciences de gestion. En effet, elles ont permis de formaliser nombre d'enjeux cristallisés, dans une société moderne, autour de l'entreprise et du travail. Elles ont donné leurs lettres de noblesse à la psychologie et à la sociologie du travail et ont légitimé le rôle du management comme régulateur social, aussi importants pour les individus que pour la société. Le management n'est ainsi plus simplement le garant de la productivité du travail mais il est également garant du bien-être des salariés et d'un climat social apaisé. En réunissant ces trois niveaux d'analyse, les *behavioral studies* ont ouvert la voie aux travaux sur le leadership et les nouveaux modes d'organisation.

II. L'entreprise dans son environnement : le management stratégique

Le second volet de notre étude porte sur les travaux relatifs à la stratégie des entreprises. Taylor, comme Mayo et ses disciples, se concentrent sur la productivité du travail et sur les mécanismes sociaux à l'œuvre dans l'entreprise. Ils ne s'intéressent pas aux choix de la direction et sont préoccupés exclusivement par les conditions et la méthode d'exécution, et l'efficacité productive. Ce point focal fait écho à la prédominance de la production et de la productivité dans les théories économiques. La firme est assimilée à une fonction de production non différenciée, dans un milieu modélisé par le schéma de la CPP¹¹. La stratégie tentera de formaliser – pour l'optimiser – la façon dont les choix organisationnels sont réalisés. Si elle s'appuie sur une conception différente de l'entreprise, elle conserve les mêmes fondements épistémologiques et philosophiques.

a. Evolution du capitalisme et émergence de la stratégie

Le tournant de la stratégie reflète une attention croissante portée, en économie, aux marchés, et à la relation que les entreprises entretiennent avec eux. Les stratégies prennent donc en considération les questions d'avantage comparatif (prix ou hors prix), la répartition de la concurrence, les trajectoires (diversification, innovation, etc.). En un sens, c'est parce que l'économie devient compétitive que la stratégie devient un objet d'étude en sciences de gestion – la stratégie ne reflète en aucun cas un changement de paradigme intellectuel par rapport aux auteurs séminaux présentés ci-dessus, mais simplement l'application de leur mode de pensée à un objet différent. Walter Kiechel III (Kiechel III 2010) n'hésite ainsi pas à affirmer :

« Part of the strategy revolution was the coming of what I'll call Greater Taylorism, the corporation's application of sharp-penciled analytics this time not to the performance of an individual worker – how fast a person could load bars of pig iron or reset a machine – but more widely to the totality of its function and process » (p. 4)

Ce changement de point focal de la pensée managériale est liée à une évolution de la structure du capitalisme aux Etats-Unis (Djelic 2004; Weinstein 2010, 2014, Penrose, 1994), au tournant du XXème siècle. A la même date en France, les théories d'administration des entreprises n'ignorent pas la concurrence – mais pour y faire face, la rationalisation et le perfectionnement de l'activité est considérée comme la meilleure méthode (Hatchuel et Segrestin 2016).

L'apparition de la firme multidivisionnelle, décrite par A. Chandler, est ainsi une étape fondamentale dans l'apparition de la stratégie comme activité. Cette activité est donc d'abord reconnue par Chandler, avant d'être théorisée comme activité et de se développer comme profession (Whittington 2019). Lorsqu'il retrace la réorganisation fondamentale de DuPont par Alfred, Pierre et Coleman DuPont, Chandler décrit la séparation des activités de planification et d'évaluation/bilan des opérations et décisions de gestion quotidienne. La stratégie comme orientation des ressources d'une

¹¹ Voir par exemple (Cobb et Douglas 1928)

firme multidivisionnelle en fonction de perspectives de performance voit donc sa première théorisation. Il décrit aussi la fin d'une organisation industrielle fondée sur la propriété familiale et la coopération des acteurs majeurs de l'industrie- créant ainsi les conditions pour un contrôle hiérarchique et autoritaire, fondé sur une légitimité institutionnelle (délégation par le(s) propriétaire(s)) et technique (compétences managériales) et non plus sur la confiance et la communauté d'intérêts (pp 52 – 77).

Cette reformation de la structure de l'entreprise, mais aussi du régime de propriété de l'entreprise, ne peut se comprendre qu'au regard du contexte économique américain. Avec le développement des réseaux de communication et de transport, les Etats-Unis se transforment, durant la seconde moitié du 19^{ème} siècle, en marché de masse. L'augmentation de la production modifie peu à peu l'intensité capitalistique des entreprises, et le capitalisme se désolidarise peu à peu de sa figure fondatrice, l'entrepreneur, qui ne peut réunir les fonds nécessaires à l'investissement productif (Kempf 1992). Les innovations juridiques, en particulier la corporation à responsabilité limitée et la holding (Djelic 2004; Djelic et Bothello 2013) accompagnent cette mutation et permette à la « grande entreprise » de voir le jour. Avec elle, les prises de décisions ne reposent plus sur le propriétaire mais sur ce que Galbraith appelle la « technostructure » de l'entreprise. C'est sur l'action de cette technostructure que se concentrera le champ du management stratégique.

b. Institutionnalisation de la stratégie

Ainsi donc, la pratique stratégique s'inscrit dans un changement de paradigme du capitalisme, marqué par une prévention contre la concurrence (avec le Sherman Act) accompagné de façon paradoxale par une concentration sans précédent de l'économie américaine. Bien que la stratégie existe en raison d'une modification de la structure économique, certains auteurs pensent que la stratégie a contribué à changer le rapport des praticiens à l'activité économique :

« if there's one form of mindfulness that strategy has installed in the corporate brain above all others it's an ever-edgy awareness that other guys or gals are out there, trying to take your business, probably gaining on you, and that new miscreants are popping up all the time, increasingly from places whose names you can't pronounce. The title that Intel CEO Andy Grove gave his 1996 book on strategy, Only the Paranoid Survive, nicely captures the feeling. » (Kiechel, p. 3)

Pour comprendre la diffusion systématique de la « pensée stratégique » dans les entreprises de la seconde moitié du XX^{ème} siècle – et donc, à en croire Kiechel, la prise de conscience de la dimension concurrentielle du système capitaliste, il est fondamental de se pencher sur le rôle joué par les grands cabinets de conseil. D'une certaine manière, on peut poser le fait que les cabinets de conseils ont fait passer dans les mœurs l'application de la pensée managériale, définie ci-dessus, à la gestion des affaires et à la *stratégie*. Avant de proposer leurs services en stratégie, les cabinets de conseil offraient des prestations principalement en organisation ou en management. McKinsey, par exemple, est connu

d'une part pour s'être construite sur l'expertise de son fondateur en comptabilité utilisée comme indicateur pour rationaliser la gestion de l'entreprise (une source de données pour la science du management) ; d'autre part, la firme a largement contribué à répandre le modèle multidivisionnel décrit par Chandler (Stewart 2010; Kiechel III 2010). Mais une fois le caractère concurrentiel du monde économique établi, la *stratégie* allait devenir le moyen par lequel les cabinets de conseil pourraient assurer un avantage compétitif à leurs clients. Pour corroborer cette assertion, on peut citer la façon dont en 1965, deux ans après sa création, le BCG a pris la décision de se spécialiser en « stratégie » :

The tale goes that Henderson and his confreres were debating different possibilities when Henderson suggested they take strategy as their specialty; this had, after all, been the subject of the first Perspectives. But nobody will know what we're talking about, another objected (Robert Mainer, selon une autre source). "That's the beauty of it." Henderson responded. « We'll define it. » (Stewart 2010; Kiechel III 2010)

Les consultants sont donc les soutiens des managers dans leur fonction d'élaborer leurs décisions selon des méthodologies rationnelles et scientifiques. Les années 1960 sont d'ailleurs caractérisées par un retour, dans la pensée gestionnaire, de la pensée positive. Un rapport mandaté par la fondation Ford en 1959 pointait du doigt le manque de rigueur scientifique dans l'enseignement des *business schools* américaines. Ansoff et Porter revendiquent tous deux de combler ce manque.

Mais la « rigueur scientifique », l'expérimentation et l'application d'un raisonnement hypothético-déductif hérité des sciences de la nature ne constitue que la dimension méthodologique de la « science managériale » - ou des sciences de gestion. Pour saisir la pensée managériale, il faut garder en tête sa dimension téléologique, développée dans les travaux séminaux, par exemple de Taylor ou de Mayo. La pensée managériale a pour but d'accroître l'efficacité du processus productif, par la conception de celui-ci - jusque dans des détails de plus en plus fin - par un nouveau groupe social : les managers. La pensée managériale implique de façon nécessaire la séparation des activités de prescription du travail - prescription fondée sur une véritable « science » au sens positiviste du terme, donc sur des données, des analyses et, si possible, des expérimentations - des activités de réalisation proprement dites. Appliqué au processus productif, aux conditions dans lesquelles elles se déroulent, cette prescription est réalisée par le management. Mais le développement de la stratégie comme champ d'investigation pour les théoriciens du management pose une question : qui peut prescrire le travail des managers ou des dirigeants d'entreprise ? D'une certaine manière, c'est le rôle des consultants. Les historiens considèrent en général que la firme Arthur D. Little, fondée à la fin du XIX^{ème} siècle et incorporée en 1909, a été la pionnière des métiers du conseil en ingénierie - son rôle dans la mise en place de structures de R&D, ou d'indicateurs de toute sorte, montre bien sa vocation à réaliser pour le management d'une entreprise le travail que celui-ci réalisera pour la production de l'entreprise. Or, c'est plus ou moins de cette façon que les deux fondateurs de deux des plus importants cabinets de conseil, McKinsey et Henderson (BCG), décrivent leurs activités. Dans une lettre datée de 1936, le

premier explique : « I have spent a considerable amount of my time during the last fifteen years in saying and doing things which should have been said and done by others, but which they hesitated to say and do » (Mc Duff, 2013). Pour le second, le métier de consultant est « the most improbable business on earth." Il détaille : "can you think of anything less improbable (sic) than taking the world's most successful firms, leaders in their businesses, and hiring people just fresh out of schools and telling them how to run their businesses and they are willing to pay millions of dollars for this advice » (Shea & Madigan, 1998, p. 154).

La stratégie est donc déjà passée d'une pratique, d'un mode de réflexion identifié – en particulier par Chandler – chez les décideurs des grandes entreprises à l'isolation de cette réflexion et de la prise de décision. Cette séparation de la connaissance et de la décision peut être analysée comme la simple application des principes du management scientifique de Taylor aux activités de prises de décision.

c. La stratégie comme champ théorique

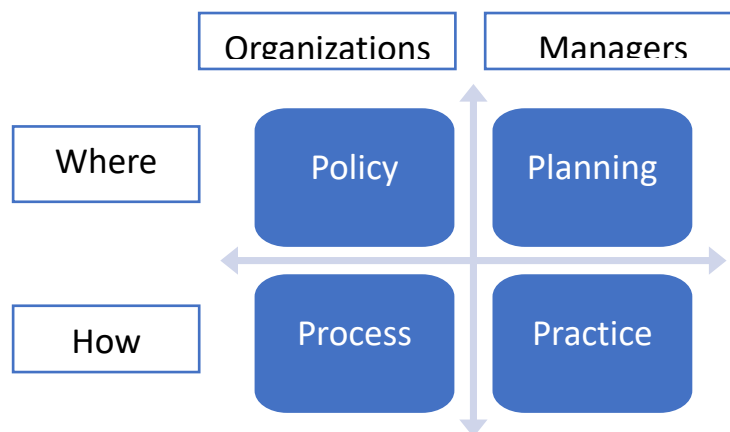
En tant que champ théorique, la stratégie diffère encore de l'activité des consultants. Elle est l'analyse des méthodes, du mode de travail, de outils, des pratiques liées à la stratégie. C'est donc une étape supplémentaire dans la séparation entre le quoi et le comment : les travaux en management stratégique décrivent comment travaillent les personnes qui analysent les données et fournissent les analyses qui permettront aux décideurs de décider. Les chercheurs en stratégie sont loin d'être déconnectés de la pratique – dans les faits, la différence avec les consultants n'est pas toujours à formuler, il semble s'agir d'une différence de degré (les chercheurs tendant à être légèrement plus conceptuels que les consultants), que de nature. On peut ainsi citer Michael Porter : « What I've come to see as probably my greatest gift is the ability to take an extraordinary complex, integrated, multidimensional problem and get arms around it conceptually *in a way that helps, that informs and empowers practitioners to actually do things.*" (Kiechel III 2010, p. 122, italique ajoutées par nos soins)

On peut dater l'émergence de la stratégie comme champ scientifique en gestion à 1965. En 1964, le livre de Peter Drucker *Managing for Results* s'intitulait au départ *Business Strategies* – Drucker raconte lui-même l'histoire de ce changement : « 'Strategy', we were told again and again, 'belongs to military or perhaps political campaigns, but not to business'" (cité dans Stewart, 2010). L'année suivante, Igor Ansoff publiait *Corporate Strategy*.

Le courant de la recherche en stratégie présente plusieurs caractéristiques. En premier lieu, il est résolument ancré dans la pratique, plus encore peut-être que les théories managériales. Les rôles joués par Igor Ansoff ou Bruce Henderson, le fondateur du BCG dans la popularisation du concept en témoigne. En second lieu, il repose sur une vision de l'entreprise fondée non pas sur le travail comme élément principal, mais sur la production. Au plan théorique, comme on le verra plus bas, cela s'est traduit par un renouvellement du regard sur l'entreprise, qui au-delà du point de convergence des facteurs de production capital et travail, lié par un « nœud de contrat », est de plus en plus considérée comme une agrégation de ressources et de compétences – agrégation dont l'originalité permettra de

garantir la compétitivité (Penrose 2008). La théorie des ressources et des compétences, la *resource based view*, permet de penser une action de l'entreprise qui arbitre et oriente l'entreprise, via la façon dont elle dispose de ses ressources, selon des choix formulés par le management.

En troisième lieu, la recherche en stratégie a porté sur des objets successifs. Si Kiechel évoque le référentiel des « 3P » (*positionning, processes, people*) de Barry Jones, un partner du BCG, nous préférons retenir la matrice développée par Whittington (Whittington 1996). Cette matrice, présentée ci-dessous, présente l'avantage de fournir une vision à peu près complète du phénomène stratégique en entreprise tout en laissant de côté la notion de constitution d'un collectif (sur laquelle nous nous pencherons plus bas).



Ces trois caractéristiques démontrent qu'il est très difficile de réaliser une théorie générique sur un concept tel que la « stratégie » des entreprises. La stratégie relève en effet du vocabulaire militaire et politique ce qui, en termes philosophiques classiques et scolastiques, tiendrait plus de la science morale (ou de l'éthique) que de la science pratique (ou art) ou théorique¹². La philosophie des sciences a ainsi fourni le matériau de critiques des théories gestionnaires et de stratégie comme discipline (Ghoshal 2005).

Notre objectif n'est pas ici de détailler l'ensemble des théories sur la stratégie d'entreprise. Nous allons simplement nous appuyer sur la matrice de Whittington pour en caractériser les courants dominants.

- Issu des travaux séminaux d'Ansoff, le *planning* se penche sur les modalités de prise de décision par les équipes dirigeantes. Les chercheurs en planning décrivent et prescrivent des outils et méthodes facilitant la planification de l'activité à venir. Ansoff décrit la planification stratégique comme l'application de méthodes scientifiques comme moyen de faciliter la prise de décision des entreprises. Les chercheurs de ce champ permettent aux managers de mener des analyses de plus en plus outillée de leur environnement afin de faciliter la prise de décision stratégique. Outre Ansoff, les travaux de Porter appartiennent également au courant du planning

¹² Pour une discussion sur la différence entre art, science et science morale, cf d'Aquin 1857, Section 5 chap 1.

- Le champ de la *policy* s'attache à développer une typologie de l'action possible pour une entreprise – il s'agit d'un champ qui s'intéresse aux différentes options stratégiques qui s'offrent à l'entreprise et aux mécanismes par lesquels elle sélectionne l'une d'entre elles. Les travaux de ce champ ont pour ambition de fournir aux dirigeants un éventail de politiques stratégiques, ainsi que les avantages et les inconvénients associés mais surtout les implications en termes d'organisation du travail de telle ou telle politique : comment s'organiser pour mettre en œuvre une politique de diversification ? d'innovation ? Quels avantages une entreprise peut-elle s'attendre à en retirer ? Les travaux de Rumelt ou Markides sont à cet égard éclairant.
- Quant aux *process*, c'est la partie qui s'intéresse aux mécanismes du changement stratégique : De quelle façon les dirigeants s'aperçoivent de la nécessité de réorienter l'entreprise et réalisent cette orientation ? Les travaux sur les *process*, comme ceux d'Andrew Pettigrew, sont précurseurs dans l'étude du « changement organisationnel » (Sminia 2016). En effet, l'école des *process* accorde une grande importance à la question du temps, au lien entre décision et mise en œuvre, et aux relations humaines ou politiques dans l'entreprise. Le résultat de ces travaux sont une attention croissante apportée aux dimensions structurelles, politiques et culturelles de l'organisation ((K. Eisenhardt M. 1989) – d'un point de vue académique, mais également comme des variables sur lesquelles l'organisation peut agir. Les études liées aux sciences cognitives (par exemple celles d'Argyris, qui fut un enseignant de Pettigrew) sont un élément pivot des études du *process*.
- Le champ du « *strategy-as-practice* », enfin, représenté en particulier par Richard Whittington, s'intéresse à l'incarnation du mécanisme de la décision stratégique. Son objectif est de comprendre la direction stratégique en tant que pratique sociale, partie de la vie des organisations marquée par des routines, des rituels, mais aussi des institutions et des règles formelles ou informelles. En se penchant sur les tâches quotidiennes des stratèges, le courant « *strategy-as-practice* » renoue avec la pensée managériale d'origine : il s'agit de comprendre en quoi consiste le travail des dirigeants et managers afin d'améliorer leur performance « In any case, the focus of strategy research needs to become less exclusively concerned with company performance, more with the performance of the strategists themselves. » (Whittington 1996)

Le domaine de la stratégie touche au cœur de ce qui fait le travail du dirigeant d'entreprises : il s'intéresse à la prise de décision, dans ses aspects sociaux, politiques, économiques ou cognitifs. Les consultants, mais aussi les chercheurs en stratégie, visent à améliorer la compréhension de ces mécanismes afin de mieux guider les prises de décision ou de les asseoir sur des fondements plus « objectifs ». Toutefois, comme l'explique très bien Whittington, la recherche en stratégie est en balancement permanent entre deux niveaux d'analyses (l'individu ou l'organisation) et entre deux

problèmes : « comment travaillent les stratèges » (courants *process* ou *practice*) ou bien « quelles sont les tâches des stratèges » (courants *planning* ou *policy*). Elle reste à un niveau décisionnaire et plutôt comptable, et n'étudie pas la façon dont ces décisions stratégiques s'incarnent dans le quotidien de la firme. Cette question a toutefois été étudiée, et les travaux qui s'intéressent à cette question ont peu à peu constitué un corpus qui nous permet de mieux comprendre la place de l'entreprise dans la société contemporaine, et les attentes vis-à-vis de celle-ci.

III. Apprentissage, transformation & excellence : comprendre les actuelles mutations de l'entreprise

Depuis l'émergence de la pensée managériale, on a vu que l'entreprise était traitée dans une logique d'optimisation des résultats. L'utilisation du profit comme meilleur indicateur de ses résultats est par ailleurs un phénomène plutôt récent – l'article de Friedman faisant du profit l'objectif prioritaire de l'entreprise (sous réserve de respect de la législation) date de 1970. Dans la réalité, le management de l'entreprise doit en permanence concilier différents objectifs : le profit en fait partie, mais la pérennisation et dans certains cas la croissance de l'entreprise sont également des contraintes qui s'imposent au gestionnaire (Gomez 2018). Le maintien d'une certaine unité dans l'organisation est également nécessaire. Par ailleurs, les évolutions technologiques, le développement d'une économie de services fondée sur la connaissance a un impact profond sur la vie des entreprises. Les managers sont tenus de « concilier ce qui paraît actuellement comme contradictoire, voire paradoxal : une organisation taylorienne qui donne de l'autonomie aux opérateurs et cherche leur implication dans le travail, notamment pour mobiliser leur capacité créatrice » (Craipeau 2001). Nous allons voir par quels moyens les sciences de gestion ont cherché à se confronter à ce paradoxe.

a. De la théorie comportementale de la firme au management grand public

Si le champ de la stratégie s'intéresse à l'allocation des ressources décidée par les managers de haut niveau dans l'entreprise, elle ne s'intéresse pas à la façon dont ces ressources sont acquises et développées. Dans leur ouvrage *Organizations* (publié en 1958), March & Simon posent les bases du traitement de cette question. Dans leur livre, ils veulent rompre avec la tradition managériale pour adopter une approche plus empirique. Pour cela ils développent une analyse à trois niveaux : au niveau individuel, ils insistent sur la limitation de la rationalité et sur les processus cognitifs et d'apprentissage. C'est au niveau individuel que sont prises les décisions de participer à la vie de l'organisation d'une part et de produire d'autre part – et c'est donc au niveau individuel que la motivation peut être étudiée. Les connaissances nécessaires au travail, par ailleurs, sont détenues par les individus. Le second niveau est le groupe – il s'agit essentiellement de catégories d'acteurs qui interviennent dans la vie de l'entreprise : salariés, actionnaires, managers, créateurs, fournisseurs, etc... Les groupes se caractérisent par une plus ou moins grande identification des individus au groupe, par une alternance au sein du groupe entre des comportements de coopération et de compétition. Enfin, le niveau organisationnel permet de coordonner et de motiver les actions des groupes et des individus (rétribution) – l'équilibre de l'organisation est la condition de la poursuite de son activité.

La théorie comportementale de la firme (*behavior theory of the firm*) ainsi développée tente de modéliser les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Cependant, l'apport majeur des travaux de March, Simon et également Cyert sera l'accent qu'ils ont mis sur le rôle de la motivation des personnes, de l'intelligence individuelle et les processus cognitifs dans la vie de l'entreprise et, *in fine*, dans le

processus de production. Or, ces sont ces éléments qui propulseront la littérature managériale au rang de littérature grand public. Ainsi, l'ouvrage *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies* (Peters et Waterman 1982) illustre de façon exemplaire la façon dont la théorie comportementale des organisations a fourni aux consultants et aux managers un cadre théorique leur permettant de renouveler leur approche des entreprises. Près de 30 ans après la première publication de cet ouvrage, le récit de Tom Peters permet de comprendre le lien existant entre les cadres théoriques et les activités de conseil :

A major project on business strategy (the hottest of topics in 1977) had its home port in New York. But Daniel, from his own client work, was bedeviled by the frequency with which clever strategies failed to be implemented effectively. Though not a partner, I was asked to look at "organization effectiveness" and "implementation issues" in an inconsequential offshoot project nested in McKinsey's rather offbeat San Francisco office. (There was a third project, on "operations," run out of the Cleveland office.)

I should note that McKinsey's arsenal mostly consisted of "strategy" and, secondarily, "structure." All that was not to be cured with a scintillating strategic plan was to be dealt with by re-arranging the boxes on the formal organization chart. I exaggerate, of course – but not by much.

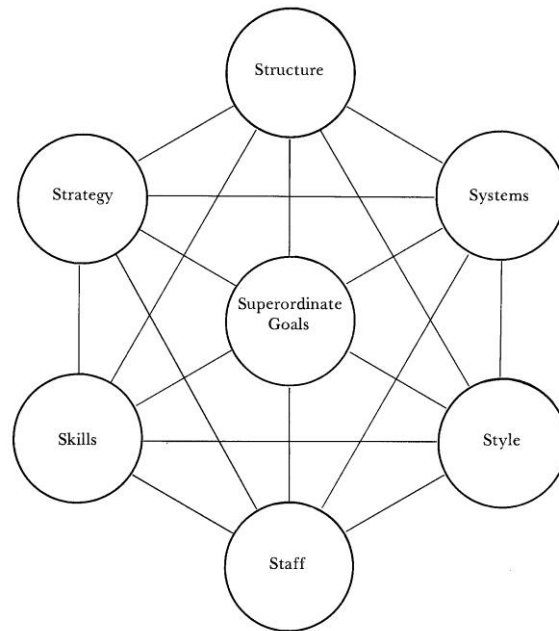
I finished a tour in the U.S. Navy in 1970 and went off to Stanford to pursue an MBA and eventually Ph.D. In neither of those pursuits was a page of Peter Drucker assigned. Instead I fell under the sway of the likes of Jim March (at Stanford), Herb Simon (March's partner and subsequent Nobel laureate in economics), and Karl Weick (then at the University of Michigan). Simon's Nobel stemmed from work on "bounded rationality" and its close kin, "satisficing" – the characteristic organizational pursuit of "satisfactory" rather than "optimal" decisions. March went much further, giving us such formulations as the "technology of foolishness" and "garbage can" models of organization, featuring, for example, solutions (pre-dispositions) wandering about organizations in random pursuit of problems to solve.

All of which is to say that I was attuned to an examination of organization effectiveness and implementation that went far beyond the mechanical manipulation of "charts and boxes."

(<https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>)

Avec plus de 6 millions de ventes (le tirage initial était de 15 000 exemplaires), *In Search of Excellence* a initié la vague des « gourous » du management (Stewart 2010; Senge 2015; Kiechel III 2010). Plus important, il a renouvelé le regard sur l'entreprise. Le modèle des 7s (cf. ci-dessous) insiste sur l'importance de variables non quantifiables, qui doivent être alignés avec les aspects plus « tangibles » de l'entreprise, longtemps les seules dont se préoccupaient consultants et managers.

Le « facteur humain », les personnes, décrites par Peters & Waterman comme « the natural resources » (p. 10) ou « a really important part of business » (p. 42) ne sont cependant pas de simples objets d'études. En tant que contributeurs à la performance, ils sont des éléments clefs pour le stratégie.



b. Refonder la philosophie du management ?

Bien qu'elle continue de voir les personnes comme des ressources et des membres d'un processus productif, la théorie comportementale de la firme complexifie substantiellement la représentation de l'entreprise. En réalité, elle ouvre sur des questions qui relèvent du comportement humain – *superordinate goal* ou, dans la version ultérieure, *set of values*, montre bien que l'on dépasse le processus productif pour entrer dans des considérations axiologiques.

Le meilleur exemple de ce glissement des sciences de gestion vers les comportements humains et l'axiologie sous-jacente sont les travaux de Deming, le « père du management par la qualité ». Par un hasard de l'histoire, Deming a occupé un emploi étudiant durant deux étés à l'usine d'Hawthorne – celle ayant servi de terrain d'études à Elton Mayo. Ayant travaillé au Japon dès la fin des années 1940, (l'Union des Scientifiques et Ingénieurs Japonais remet chaque année le prix Deming à des entreprises reconnues pour l'excellence de leur méthode de management¹³), Deming s'est fait l'avocat d'un changement profond dans le mode de management occidental, en perte de vitesse face aux méthodes japonaises garantissant une fiabilité et une qualité bien supérieures. Pour Deming, la question relevait autant du domaine philosophique que méthodologique : il s'agissait pour le management d'endosser le leadership, et pour les employés de porter collectivement la responsabilité du changement. Les 4 éléments clefs de son système du savoir profond, qui selon lui permettrait à l'économie occidentale de

¹³ Ce prix est accompagné de la phrase attribuée à Deming : « The right quality & uniformity are foundations of commerce, prosperity & peace ».

faire face à l'économie japonaise, sont les suivants : appréciation du système ; compréhension des variations ; théorie du savoir ; compréhension de la psychologie et du comportement humain. D'une certaine façon, la pensée managériale étend encore son champ de compétence pour recouvrir le mode de fonctionnement de la pensée et de la psyché humaine (Deming 1986; Best et Neuhauser 2005). Cette idée d'une refondation philosophique du management et de la stratégie, de façon à impliquer tous les salariés dans la réussite de l'organisation, peut être retrouvé dans un article de Gary Hamel, *Strategy as a Revolution* (1993) :

Never has the world been more hospitable to industry revolutionaries and more hostile to industry incumbents? The fortifications that protected the industrial oligarchy are crumbling under the weight of deregulation, technological upheaval, globalization, and social change. But it's not just the forces of change that are overturning old industrial structures – it's the actions of companies that harness those forces for the cause of revolution.

What if your company is more ruling class than revolutionary? You can either surrender the future to revolutionary challengers or revolutionize the way your company creates strategy. What is required is not a little tweak to the traditional planning process but a new philosophical foundation: strategy is revolution, everything else is tactics.

Gary Hamel poursuit en détaillant les principes permettant à une entreprise de « libérer son esprit révolutionnaire » :

- Strategic planning isn't strategic : les vraies révolutions arrivent lorsque et où on ne les attend pas
- Strategy making must be subversive : dans un monde ultra-concurrentiel, la subversion, nécessité pour la survie de l'entreprise, est la nouvelle norme
- The bottleneck is at the top of the bottle : les blocages institutionnels, stratégiques, se situent en haut de la hiérarchie.
- Revolutionaries exist in every company : laisser n'importe qui intervenir dans le processus stratégique peut permettre de rendre cette dernière plus révolutionnaire
- Change is not the problem: engagement is : les salariés qui se sentent investis d'une mission par rapport à l'entreprise auront à cœur de favoriser son évolution, au lieu de lui résister
- Strategy making must be democratic : il faut combiner la hiérarchie statutaire avec une hiérarchie de la créativité, afin que chaque employé puisse participer à la révolution stratégique
- Anyone can be a strategy activists : chaque employé peut embarquer ses collègues dans la stratégie de l'entreprise – raison de plus pour « ouvrir » les vannes.
- Perspective is worth 50 IQ points : un changement de point de vue peut permettre de vraies ruptures stratégiques
- Top-down and bottom up are not the alternatives ; mais allier les deux est un véritable défi
- You can't see the end from the beginning – cependant, la mise en œuvre
-

Il est intéressant de constater, dans ces principes, que la gestion de l'entreprise fait intervenir des principes de philosophie politique. En particulier, la révolution, la subversion et la démocratie sont des éléments structurants de la vie *dans une organisation* mais aussi à l'échelle supérieure, sur les marchés (au début de cet article, Gary Hamel compare les secteurs industriels à des régimes féodaux). La littérature managériale contemporaine a en effet tendance à considérer que les structures hiérarchiques sont enfermantes, et que les systèmes de management « traditionnels » ont non

seulement nuire à la productivité et l'efficacité des organisations mais ont été néfastes pour les personnes (Getz 2009; Senge 2015; Deming 1986). Les promoteurs d'organisations « libérées » mais également l'ensemble du champ du *leadership*, s'intéresse à la façon dont le « leader » suscite l'adhésion à une vision et une culture d'entreprise chez les salariés (Alvesson 1992).

On a donc deux dimensions dans ce renouvellement philosophique du management supposé permettre l'adhésion des salariés.

- D'une part, la culture suppose un ensemble de comportements, de valeurs qui favorisent l'engagement des salariés. Zaleznik décrit l'action des leaders de la façon suivante : “[*leaders influence in*] altering moods, evoking images and expectations, and in establishing specific desires and objectives... The net results of this influence is to change the way people think about what is desirable, possible and necessary” (Zaleznik 1977, p. 71)
- D'autre part, l'adhésion doit nécessairement être réalisée autour d'un but commun. Le rôle du management/leadership est alors de définir ce but commun, la *vision* qui est indispensable pour rendre les initiatives non pas désordonnées mais au service d'un projet partagé. C'est le sens d'un grand nombre de nouvelles formes juridiques, adossées à des réflexions managériales et philosophiques : le benefit corporations, les entreprises à mission par exemple (Levillain 2015; Teulier et Lorino 2003; Segrestin et Vernac 2018)

Il y a donc, avec le leadership, un déplacement de la pensée managériale vers les interactions émotionnelles et les systèmes de valeur qui prévalent. Les managers, qui deviennent leaders, endossent la responsabilité d'uniformiser ces dimensions chez les salariés.

c. L'apprentissage comme nouvelle philosophie

On voit donc que la théorie comportementale de la firme n'évince pas le paradigme de la stratégie. Plutôt, elle fournit un cadre conceptuel permettant de penser la firme comme une structure en évolution permanente, à travers l'apprentissage de ses membres – cette évolution étant décrite sous trois angles principaux (Edmondson et Moingeon 1998)

- Les routines et leur influence sur le comportement organisationnel
- La façon dont le savoir est acquis par les individus
- Le rôle des processus d'appropriation et d'interprétation qui permettent l'adaptation. Il s'agit notamment des travaux initiés par Weick sur le *sense-making*

Le sujet de l'apprentissage organisationnel a questionné plusieurs disciplines liées à la vie économique : Dodgson (1993) liste en particulier des travaux sur ce sujet dans des disciplines telles que l'histoire économique, l'économie industrielle, la théorie des organisations, le management stratégique. La capacité à apprendre est présentée comme un impératif dans un monde soumis à un changement perpétuel – la situation de concurrence féroce analysée mais aussi renforcée par le paradigme de la stratégie. La question de l'apprentissage organisationnel serait donc traitée non pour son importance empirique mais plutôt pour son efficacité économique. Enfin, Dodgson cite une troisième raison du succès du concept, potentiellement riche d'enseignement pour comprendre ce que certains n'hésitent pas à qualifier de « mode » théorique. Selon lui, l'apprentissage organisationnel a

une large valeur analytique et permet d'une part de parvenir à une représentation dynamique des organisations et d'autre part de rendre plus intelligible des prescriptions sur le mode d'interaction entre la firme et son environnement. Or, dans un contexte d'interdépendance des organisations (Moore 1993b) et de complexité et d'incertitude du monde économique (Montuori et Purser 1996), ces interactions sont cruciales (K. M. Eisenhardt et Galunic 2000).

Dans les deux cas, l'apprentissage organisationnel est un phénomène dont on s'attache à décrire les effets plus que le fonctionnement et la nature exacts. De ce point de vue, l'apprentissage organisationnel est très peu connu. La plupart des chercheurs qui ont tenté de s'y confronter de cette façon indiquent que l'apprentissage est un processus purement individuel (Simon, 1991 ; Dodgson, 1993). L'apprentissage organisationnel est donc une « métaphore » ou bien un terme générique permettant de regrouper plusieurs processus différents – processus de recherche & développement, de veille, d'innovation par exemple – qui nécessitent le développement de nouvelles connaissances par l'un ou plusieurs de ses membres ou bien en intégrant des salariés disposant de connaissances qui n'y figuraient pas (Simon, 1991).

D'une certaine façon, on peut dire qu'à travers l'apprentissage organisationnelle, la théorie rejoint ce pour quoi l'entreprise semblait avoir été conçue au départ : mettre la connaissance au service d'un projet industriel, qui à travers la coopération et l'amélioration des conditions de vie rendra la condition humaine plus enviable. Dans *La Cinquième Discipline*, Peter Senge (ancien élève de Deming) résume à merveille cette ambition pour l'entreprise. Bien qu'il affirme vouloir accompagner les dirigeants dans la transformation de leurs organisations, l'objectif de son livre n'est pas simplement de permettre une meilleure gestion des organisations et donc d'en optimiser la performance. Ce livre s'inscrit en effet dans une perspective plus large, celle d'un changement culturel : « les normes culturelles évoluent lentement et il a toujours été clair qu'il faudrait des années, voire des générations, pour réussir à gagner une large influence ». (p XIII). Ce projet culturel repose sur une foi en l'apprentissage comme source de progrès « nombreux sont ceux qui croient aujourd'hui [...] qu'apprendre en profondeur est au cœur du processus de civilisation du XXI^{ème} siècle. » (p . XIV).

Les thèses de Senge s'appuient sur une conception bien spécifique de l'homme :

Le mot le plus juste pour décrire ce qui se passe dans une organisation apprenante est metanoïa, qui signifie un changement d'état d'esprit. C'est un mot qui est devenu rare depuis plusieurs centaines d'années ; nous l'utilisons dans notre travail sur l'organisation apprenante tout en suggérant de l'utiliser avec parcimonie en public. L'histoire de ce terme est riche. Chez les Grecs, metanoïa signifiait une mutation, un « changement fondamental » ou, plus exactement, une « transcendance » (meta, « au-dessus » ou « au-delà », comme dans « métaphysique ») de l'esprit (noïa, de la racine nous, de l'« état d'esprit ». Chez les premiers chrétiens, le terme signifiait l'éveil d'une intuition collective permettant d'approfondir la connaissance de Dieu.

Saisir le sens de metanoïa, c'est comprendre le sens profond de l'« apprentissage », un changement fondamental ou un changement d'état d'esprit. Quand on parle des organisations

apprenantes, un problème se pose car l'apprentissage a perdu sa valeur d'origine. Les gens ont souvent l'air indifférent lorsque vous leur parlez d'« apprentissage » ou d'« organisation apprenante ». En effet, ces mots évoquent immédiatement l'image d'une salle de classe passive, à l'écoute, suivant les instructions et faisant plaisir à l'enseignant en évitant de faire des erreurs. Pour la plupart des gens, apprendre signifie enregistrer des informations. « Oui, j'ai appris tout cela dans le cours d'hier. » Pourtant, ingurgiter des données n'a qu'un lointain rapport avec l'apprentissage. Qui serait assez fou pour dire : « j'ai lu un bon livre sur la manière de faire du vélo. Je sais donc bien en faire maintenant » ?

Le vrai apprentissage est au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains). En apprenant, nous nous recréons. Nous devenons capable de faire faire ce qui nous était impossible auparavant. Nous modifions notre manière de voir le monde et nos relations avec ce dernier. Nous augmentons notre capacité à créer et à être partie intégrante du processus génératif de la vie. Il y a chez chacun de nous un appétit formidable pour ce type d'apprenance. Comme le dit l'anthropologue Edward Hall : « les êtres humains sont l'organisme d'apprentissage par excellence. La pulsion d'apprendre est aussi puissante que la pulsion sexuelle – elle démarre plus tôt et dure plus longtemps. »

Tel est le sens original d'une organisation apprenante : une organisation qui développe sans cesse sa capacité à bâtir son futur. Pour elle, il ne suffit pas seulement de survivre. Connaître les règles de survie et d'adaptation est nécessaire mais doit être complété par une « apprenance générative », une apprenance qui renforce notre capacité à créer.

Quelques précurseurs ont montré le chemin, mais le territoire des organisations apprenantes est encore vierge. Mon plus grand espoir est que ce livre puisse en accélérer l'exploration.

La théorie comportementale incite le management à chercher à contrôler, voire prescrire des comportements touchant à des aspects toujours plus fondamentaux de la personne humaine. Avec les travaux sur le leadership et la fédération du collectif que constitue l'entreprise, le management intervient aux plans émotionnels voire politiques pour susciter l'adhésion. Les travaux de Deming & Senge, cependant, en se concentrant sur l'apprentissage comme fondement de l'engagement de la personne et du progrès des entreprises et de la société, renouent plus profondément encore avec la pensée originale du management.

Conclusion

Nous avons ici posé les bases d'un travail de revue systématique de la littérature gestionnaire en tentant de recontextualiser les apports des différents auteurs. Ce travail comporte de nombreuses limites, en particulier parce qu'il se concentre presque exclusivement sur la littérature américaine (en raison de l'hégémonie économique et culturelle – en tout cas dans le champ – des Etats-Unis). Il laisse de nombreux travaux dans l'ombre, par choix ou par ignorance, et tente plutôt de poser un cadre d'analyse de l'évolution de la pensée managériale. En nous interrogeant sur la place et les attentes vis-à-vis de l'entreprise, nous cherchions à comprendre, à travers l'histoire des sciences de gestion, en quoi les cadre conceptuels développés pour penser l'entreprise permettaient d'éclairer les théories managériales. Il est intéressant de constater que les travaux séminaux de Taylor présentaient, en germe, un grand nombre d'éléments qui se sont développés d'une façon qu'il n'avait probablement pas imaginée.

En effet, la pensée managériale est largement sortie de son périmètre initial – qui était la définition et la prescription au travailleur, par le management, du mode de réalisation le plus efficace de sa tâche – ce dernier étant défini *scientifiquement*. Aujourd'hui, les théories managériales ont peu à peu défini les modes les plus efficaces de coordonner les travailleurs, mais aussi d'interagir avec eux, en groupe ou individuellement, au plan cognitif comme au plan émotionnel. Par ailleurs, le management a cessé de s'intéresser exclusivement à la tâche pour s'intéresser à des processus concernant l'entreprise dans son intégralité ; la stratégie a permis de rationaliser la façon dont les arbitrages sont réalisés (et non pas de rationaliser ces arbitrages eux-mêmes) par le top management. D'une certaine façon, toutes les générations de théoriciens des entreprises étaient autant prescriptives qu'analytiques, plaçant dans l'entreprise et dans le progrès en général des attentes et des espoirs importants. Aujourd'hui, les constats formulés par Raymond Aron sur les « désillusions du progrès » (1969) semblent plus d'actualité que jamais – une invitation à actualiser nos attentes vis-à-vis de ce progrès, et des entreprises qui en sont les principaux acteurs ?