

# Les sciences de gestion au miroir de la crise

LE MONDE ECONOMIE | 15.04.2013

Armand Hatchuel (professeur à Mines ParisTech)

**De nombreux travaux ont porté sur les responsabilités de la science économique et de la théorie financière dans la formation de la crise. En revanche, celles des [sciences](#) de gestion restent peu étudiées.**

Certes, le stress au travail, les salaires excessifs des dirigeants et la course au rendement boursier sont décriés, mais il manquait une réflexion d'ensemble sur les choix académiques qui ont pu [conduire](#) les pratiques de management à ces dérives.

Un numéro de la *Revue française de gestion*, coordonné par [Jean-Philippe Denis](#) et [Alain-Charles Martinet](#), vient [combler](#) cette lacune (n° 228-229, novembre-décembre 2012). Venus de diverses spécialités (stratégie, ressources humaines, entrepreneuriat), les contributeurs montrent que l'on a préparé la crise "*en chassant de bonnes pratiques, au nom de fausses théories*".

## UNE THÉORIE PLUS DIVERSIFIÉE

Jusqu'aux années 1990, les sciences de gestion ont une évolution particulièrement riche. Plusieurs spécialités se développent, répondant aux fonctions classiques et nouvelles de l'entreprise. Surtout, la recherche fondamentale s'éloigne de la quête illusoire de principes de gestion universellement efficaces et adopte une théorie plus diversifiée et innovante des formes viables d'organisation et de rationalisation de l'action.

On sait qu'une usine d'assemblage d'automobiles ne peut être organisée comme un atelier de prototypage ou qu'on ne gère pas un hôpital comme une entreprise.

Certes, les courants "critiques" dénoncent l'organisation technocratique du travail et la faiblesse du dialogue [social](#) dans les [entreprises](#). Mais un même programme traverse la discipline ; il s'agit d'étudier les mécanismes qui permettent à des collectifs de créer des repères sociaux, des techniques, des richesses, autant que de nouvelles formes de [pouvoir](#) et d'autorité.

Or ces mécanismes se révèlent ancrés dans des cultures collectives, différentes des rapports marchands et bien plus complexes que la division du travail et la simple exécution de plans.

Dans les années 1990, négligeant ces acquis, des théories assimilent les entreprises à des "*noeuds de contrats*" : entre actionnaires et dirigeants, dirigeants et salariés ; entre [services](#) d'une même société.

## **SIGNAUX D'ALERTE**

La raison d'être des entreprises se voit aussi restreinte à la réduction des "coûts de transaction", associés aux rapports marchands. Ces courants bénéficieront d'abord de l'aura que confère la publication dans de grandes [revues](#) américaines. Et surtout de l'avènement d'un capitalisme mondial et financier.

Ils offrent à ce dernier la représentation, biaisée mais commode, d'une entreprise décomposable en autant de fragments que l'on peut acquérir ou céder sur un marché. On passe alors de théories erronées à des idéologies pratiques, puis à des normes de gestion, qui vont [guider](#) les acteurs et seront enseignées comme de bonnes références professionnelles.

Pourtant, les signaux d'alerte se multiplient. Entre 1995 et 2005, les grandes entreprises connaissent d'abord une série de crises et de scandales. Mais de rares chercheurs font le lien avec ces théories ; avec la débâcle de 2008, il sera massivement établi.

Plusieurs articles montrent aussi comment cette conception "contractualiste" et financière de l'entreprise s'est propagée notamment en stratégie, en ressources humaines et en gouvernance, où elle a fait régresser des approches plus coopératives de la gestion.

La sortie de crise ne passe donc pas par moins de management mais par une restauration de la tradition théorique et critique des sciences de gestion. Si elle conduit à un rejet de l'approche contractualiste, elle permet aussi de [comprendre](#) les organisations contemporaines les plus innovantes, où les capacités créatrices sont indissociables de la reconnaissance des engagements et des coopérations.

Armand Hatchuel (professeur à Mines ParisTech)