

Les discours critiques dans les sciences de la gestion

Jocelyne Robert
Jocelyne.robert@ulg.ac.be
Professeur HEC-Ecole de gestion de l'université de Liège

Texte présenté au colloque « La rhétorique de la critique dans les discours universitaires. Conflits, polémiques, controverses », Varsovie 22-24 avril 2009

Nous souhaitons dans cette intervention préciser l'importance de la critique dans les discours relatifs à la gestion. Nous proposerons quelques pistes susceptibles de permettre une meilleure compréhension de cette situation.

Mais, commençons par envisager la définition des sciences de la gestion. Cette définition permet déjà de mettre en évidence l'existence d'une réelle polémique.

I. Définition et positionnement des sciences de la gestion

1.1 La définition des sciences de la gestion

D'emblée, nous pouvons opposer le *discours rationnel du chercheur* à celui davantage *polémique du citoyen* ou du *chercheur engagé*. Certains, comme Vincent de Gaulejac, adoptent en effet un point de vue largement critique et polémique.

Nous constaterons que la critique ou les critiques émises peuvent être associées à des courants contradictoires au sein des sciences de la gestio. Ces contradictions ne sont pas sans lien avec associé le caractère contradictoire des pratiques de gestion elles-mêmes.

Nous avons ainsi, face au *discours neutre, descriptif, méthodique* de la recherche, face au *discours rationnel, pragmatique* basé sur la performance et l'efficacité de la gestion, un *discours de dénonciation*, celui du citoyen remettant en cause le rôle de la gestion qui, sous couvert de rationalité, légitimerait, favoriserait une certaine manière d'aborder les rapports entre les hommes et la société et justifierait « la guerre économique ». Le management ou la gestion constituerait davantage une idéologie cherchant à donner du sens aux activités, définissant un certain rapport entre l'homme et la société. De Gaulejac étudie l'importance de plus en plus grande de la gestion dans la société, l'importance du pouvoir dans l'entreprise et les conséquences négatives de cette situation comme la perte d'éthique, la dégradation des conditions de travail, l'éclatement des classes sociales, la toute puissance de certains et les pressions croissante amenant stress, harcèlement, recherche éperdue de reconnaissance.

La polémique autour de la définition de la gestion fait déjà apparaître trois types de discours : le discours rationnel du gestionnaire, celui neutre et « objectif » du chercheur et celui dénonciateur du militant mais nous savons que la rationalité du gestionnaire est à tout le moins limitée, que le chercheur peut tenir des propos polémiques et que le citoyen tout comme le chercheur peut être amené à utiliser les outils de la gestion.

1.2 Les sciences de la gestion

La gestion d'entreprise constitue un objet d'analyse complexe et multiple et l'analyse de la gestion oblige de Gaulejac à recourir à différentes disciplines. Les sciences de la gestion sont multidisciplinaires.

« L'économie, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie seront confrontées du côté des sciences sociales, mais aussi le droit, la finance, la comptabilité, la communication du côté des « sciences de la gestion » « l'épistémologie des connaissances produites dans le domaine des sciences de la gestion n'est pas évidente » (de Gaulejac, p.18)

Cette diversité contribue selon nous à expliquer la *variété des discours* qui portent sur l'entreprise et la diversité des discours au sein des sciences de la gestion.

Comment peut-on positionner l'enseignement des sciences de la gestion ?

1.3 Le positionnement de l'enseignement des sciences de la gestion

Nous pouvons également mettre en évidence une diversité des enseignements des sciences de la gestion, laquelle permet, selon nous, d'expliquer l'existence de discours variés énoncés par des enseignants issus de la pratique ou du monde académique, discours selon les matières enseignées : comptabilité, finance, marketing, ressources humaines, organisations, comportement organisationnel, sciences humaines ou encore stratégie ; discours différents, voire divergents, selon les méthodes pédagogiques utilisés. D'emblée nous avons un ensemble hétérogène animé de conflits et d'oppositions.

2. Discours critiques en gestion

2.1 La remise en cause de la rationalité

Remettre en cause, comme l'ont fait March et Simon, dans les années cinquante, les principes de la *rationalité*, afin d'en reconnaître le *caractère limité*, constituait déjà, peut-on dire, au sein du monde académique, un discours critique. Reconnaître que les individus ne disposent pas de toutes les informations afin de prendre les meilleures décisions mais doivent le plus souvent se contenter d'adopter les choix les plus satisfaisants a véritablement représenté un changement de paradigme. Si les travaux de Simon, professeur à l'université de Chicago, seront récompensés par le prix Nobel, tout le monde ne semble pas avoir réellement intégré les enseignements de Simon et de son assistant March et les conséquences de leur théorie. L'individu ne peut en effet, selon March et Simon, maîtriser toutes les informations disponibles, il ne connaît pas nécessairement toutes les conséquences de ses choix.

Des travaux de March et Simon, nous pouvons notamment retenir :

- « - le caractère incomplet et inexact des hypothèses que nous élaborons (à propos par exemple de la motivation) ;*
 - la nécessité de tenir compte davantage des conflits d'intérêts pour définir les limites de conduite dans les organisations ;*
 - des connaissances limitées des individus à propos des systèmes complexes de traitement de l'information »*
- (Robert, 2007, p. 90).

L'information est rarement neutre. Evoquant les travaux de March et Simon, Lusin Bagla-Gökalp note à propos de l'information : *« Filtrées par ceux qui la détiennent, de manière à influencer les décisions, et transmise en fonction de leurs intérêts, l'information est rarement*

neutre ; elle n'est jamais complète : autrement dit, elle est souvent partielle et partielle » (pp. 82-83).

L'importance de la rationalité est une des caractéristiques de la modernité. « *La modernité se caractérise par la valorisation de la raison, du progrès et du sujet. La notion d'hypermodernité décrit l'exacerbation des contradictions de la modernité, en particulier la domination « irraisonnée » de la rationalité instrumentale, l'accomplissement de progrès technologiques et économiques qui sont facteurs de régression sociale, la conquête d'autonomie des individus qui les met en dépendance »* (de Gaulejac, note de bas de page p. 18). De Gaulejac abordera ainsi de manière critique l'« insignifiance » des discours, la « maladie de la mesure », la « fausse neutralité des outils de gestion », « un sentiment de toute-puissance » associé à de l'impuissance, la perte de l'éthique.

Par ailleurs, l'informel occupe une place importante dans l'organisation, remettant lui aussi en question le caractère rationnel de l'organisation.

Face à l'importance de la rationalité et à sa remise en cause, des *discours alternatifs* ont vu le jour comme l'atteste le livre de Meyrem LeSaget. Différents extraits nous montrent que le caractère rationnel de la gestion est largement remis en question, il nous montre également que la gestion est bien davantage qu'un ensemble de procédures, elle concerne également des manières d'être, une manière de donner un sens à ses actions, le monde de la gestion est rempli de contradictions.

2.2 Des situations contradictoires

2.3 Dénoncer la langue de l'entreprise

La *langue de l'entreprise* conduit à utiliser des abréviations, des expressions en anglais, elle dévie le sens des termes.

2.4 Culture d'entreprise

Deux types de *critiques* sont mis en évidence. Pour le premier, l'organisation restera toujours hétérogène, la *culture d'entreprise* ne peut assurer la cohésion. Le second type de critique souligne l'absence d'autonomie que l'on peut associer à une culture forte « *impliquant une adhésion totale et sans réserve de tous les salariés »* (Bagla-Gökalp, pp.96-97).

2.5 Rémunération et évaluation

La recherche de nouvelles formes de rémunération comme le salaire au « mérite » suscite également des critiques. Cette forme de rémunération « *augmente le pouvoir du chef direct en consolidant les structures hiérarchiques existantes.* » (p.104).

2.6 Le management participatif

La demande pour plus de prise d'initiative et de responsabilisation du personnel semble contradictoire avec les pratiques de centralisation. La mise en place de systèmes informatiques en est un bel exemple.

Danièle Linhart s'interroge à propos des pratiques de mobilisation et de concertation du personnel quand ces pratiques n'améliorent pas les situations de travail, ne permettent pas « une requalification (Linhart, pp. 85-86).

Les attentes de l'entreprise vis-à-vis de son personnel sont de plus en plus grandes. « ... l'entreprise réclame de l'individu un investissement plus élevé. Elle ne lui demande plus seulement un savoir et un savoir-faire, elle attend de lui un vouloir faire, une mobilisation totale. (Le Saget, p. 192).

Face aux nombreux changements que connaît l'entreprise (« décentralisation, restructuration, passage vers l'organisation en réseau où fonctions et missions de l'individu peuvent varier d'un jour sur l'autre »), l'individu, véritable « funambule des temps modernes se voit contraint à l'exploit ultime : se recomposer fréquemment une identité » (Le Saget, p. 194).

L'écart entre ce qui est annoncé et ce qui est réalisé

Plusieurs méthodes sont annoncées mais leur mise en œuvre semblerait cependant atteindre d'autres objectifs. L'« approche symbolique » met ainsi en évidence différents exemples que ce soit l'organisation de réunions, les procédures d'évaluation ou encore la définition de plans, exemples de pratiques de gestion dont le rôle ne correspond pas toujours à ce qui est annoncé formellement.

De même, si les évaluations permettent aux organisations de montrer qu'elles prennent leurs objectifs à cœur, qu'elles se soucient des performances et veulent les améliorer, elles permettraient également de justifier des décisions déjà prises, de justifier de nouvelles croyances. Les évaluations sont des rituels permettant de diminuer les angoisses et de donner l'image d'un gouvernement rationnel et efficace (Bolman et Deal, p. 209).

2.7 L'éthique

Un dernier thème que nous voudrions aborder est celui de l'éthique, thème d'une grande actualité mais qui suscite également de nombreuses critiques. Les critiques ne manquent pas face à une mise en pratique stéréotypée de l'éthique.

Conclusions

Tout au long de ce travail nous avons mis en évidence une série de discours critiques, sceptiques, polémiques, dénonciateurs à l'encontre de la gestion. Ces discours émanent du monde académique, de la recherche ; certaines critiques sont émises par des consultants travaillant en entreprise, diplômés ou non de grandes écoles de gestion. Ces discours critiques soulignent surtout le caractère contradictoire des pratiques, leur application outrancière, susceptible de conduire à des abus. Le monde de la gestion est d'autant plus critiqué que les attentes à son égard sont énormes et que s'y jouent des phénomènes importants comme la recherche de sens ou la construction d'identités.