

**Sur la gouvernance d'un champ scientifique et technique :
Application au champ « gestion-management » en France**

(contribution aux Mélanges à la mémoire du Pr Robert REIX)

1 – Cadre d'analyse

- 1.1. – Rappels conceptuels : qu'est-ce qu'un champ scientifique et technique (CST) ?
Qu'est-ce qu'un système de gouvernance ? Sur la gouvernance d'un CST*
- 1.2. – Le CST « Gestion-management » : son domaine (les organisations humaines) ;
son objet : le fonctionnement finalisé. Le double positionnement domaine-objet et
ses conséquences*

2 – Les évolutions du CST « Gestion-management »

- 21 - Les évolutions contextuelles : la mondialisation, le magistère anglo-saxon et ses
compétiteurs. Un ou des idéaux-types ?*
- 22 - Les évolutions du périmètre du champ : de l'entreprise aux organisations ; de
« l'entrepreneur » aux « parties prenantes ». Un ou des CST ?*
- 23 - Les évolutions épistémologiques : sur les postures (de la transmission des savoirs
tacites à la conceptualisation) ; sur les objets (de l'administration des opérations à leur
anticipation et à la stratégie). Art ou science ?*

3 – L'inadéquation du système actuel de gouvernance du champ en France

- 31 – L'hétérogénéité des niveaux de gouvernance : les disciplines, les cursus, les
structures (établissements et réseaux)*
- 32 une gouvernance tiraillée entre Etat et marché : le poids rémanent de l'Etat, la
montée du marché*

4 – Les voies d'une meilleure gouvernance du champ

- 41 - Les initiatives scientifiques*
- 42 - Les initiatives institutionnelles*

Introduction¹

Cette année 2006 aura vu la communauté scientifique dite des « sciences de gestion » ou du « management »² se rassembler, soit pour commémorer un événement daté – ainsi les 50 ans de la création des IAE -, soit pour des raisons contingentes, parfois tristes comme l'ont été les disparitions d'éminentes figures de notre communauté comme Robert Reix et Pierre Tabatoni.

Cette conjonction d'évènements nous amène à réfléchir aux caractéristiques du champ scientifique considéré et plus particulièrement aux modalités de sa gouvernance, activité dans laquelle se sont illustrés, chacun à sa façon, ces regrettés collègues.

Après un rappel conceptuel permettant de préciser le cadre d'analyse (1), nous présenterons les évolutions récentes du champ scientifique et technique « Gestion-management » (2), puis nous analyserons le système actuel de gouvernance de ce champ et son incomplétude (3), pour, en conclusion, esquisser les voies d'une meilleure gouvernance (4).

1 – Cadre d'analyse

On se contentera de rappeler ou de définir quelques concepts utiles à la présente analyse (1.1.) puis de présenter notre objet d'étude : le champ scientifique et technique « Gestion-management » (1.2.)

1.1 – *Rappels conceptuels*

1.1.1. Qu'est-ce qu'un champ scientifique et technique (CST)?

Les champs scientifiques (*épistémé*) expriment, pour une société humaine donnée, l'état des savoirs et leur répartition institutionnelle, compte tenu de l'histoire de cette société, de sa culture, de son niveau de développement et des enjeux de pouvoirs au niveau des acteurs concernés.

On parlera de champ scientifique et technique (CST) lorsque, à ces savoirs (la « *théôria* ») sont associés des instruments-procédés-procédures-processus (la « *techné* ») dont la maîtrise est nécessaire pour permettre une mise en œuvre en termes d'actions (la « *praxis* »). Ces deux composantes sont complémentaires au sein d'un CST. Au niveau des acteurs, elles se combinent avec les aspects comportementaux pour définir les compétences requises dans un champ professionnel donné.

1.1.2. Qu'est-ce qu'un système de gouvernance ?

Nous avons défini (Pérez, 2003) la gouvernance comme « le management du management ». Au-delà de l'image, nous voulions montrer que la gouvernance se situe au-delà du système de management ; si ce dernier concerne directement l'activité de l'entreprise,

¹ L'auteur remercie plusieurs de ses collègues (A. Burlaud, P-L Dubois, M. Marchesnay, Y. Pesqueux...) des commentaires et suggestions apportés à une version préliminaire de cet article.

² La dénomination du champ a évolué – cette question fait partie du problème - : ainsi, aux USA, on est passé de « business administration » à « management science » ; en France, l'évolution sémantique est encore plus marquée : « commerce », « affaires », « administration des entreprises », « gestion », « management »..., comme on peut le voir dans les appellations des établissements selon leur date de création et/ou de mutation. Dans la suite du texte, nous parlerons du champ « gestion-management » sans distinction.

le système de gouvernance a pour objet le système de management, son contrôle - sa « capacité de commande » aurait dit R. Reix (1975) - constituant ainsi un « meta-management ».

On peut aller plus loin dans cette hiérarchisation ou plutôt cet « encastrement des systèmes de gouvernance et de management »³ à la manière de poupées russes : au niveau 1 (management) et au niveau 2 (gouvernance), s'ajouteraient un niveau 3 (autorités de régulation assurant le « management de la gouvernance »), puis un niveau 4 (contrôle politique ou juridictionnel de ces autorités de régulation, permettant une « gouvernance de la gouvernance »), voire un niveau 5 (principes fondamentaux de la vie publique, correspondant à une « méta gouvernance »)

1.1.3. Sur la gouvernance d'un CST

Compte tenu des définitions précédentes, comment peut-on concevoir un système de gouvernance adapté à un champ scientifique et technique ? L'affaire est moins aisée qu'il ne le semble ; en effet un CST n'est pas formé de quelques unités, bien identifiées dans leurs structures et leur management, avec des règles de gouvernance claires et relativement stables, sauf pour quelques disciplines structurées autour de moyens lourds comme la physique nucléaire, l'astrophysique... Le plus souvent, les CST sont composés d'un grand nombre d'acteurs, aux caractéristiques très variables tant en termes de dimensions que de comportements ; les frontières du champ sont souvent « poreuses » - i.e. ouvertes à d'autres influences, voire en interférence avec d'autres CST – les règles de gouvernance sont souvent instables, parfois tacites... Comme aime à le rappeler, M. Marchesnay, rejoignant J-L Le Moigne, nous passons du « compliqué » (relevant d'une démarche analytique) au « complexe » nécessitant une approche holiste⁴

Comme nous allons le voir, cette situation est particulièrement le cas pour le CST « gestion-management ».

1.2. – Le CST « Gestion-management »

Nous avons à plusieurs reprises (ex Pérez 1998, 1999/2004) positionné le CST « gestion-management » dans un référentiel classique à deux dimensions :

- le domaine : le CST « gestion-management » concerne les organisations humaines ; ce champ fait donc partie, sans ambiguïté, de la famille des sciences humaines et sociales
- l'objet : le CST « gestion-management » s'intéresse au fonctionnement finalisé des unités étudiées ; ce champ appartient donc à ces « savoirs d'action » au même titre que d'autres comme les disciplines de santé, de l'ingénieur...

L'articulation domaine-objet définit un double positionnement caractérisant le CST « gestion-management » et ses conséquences méthodologiques, épistémologiques, voire déontologiques (cf Pérez 2006) :

- interférence entre le chercheur et le champ d'observation : comme le rappelle Levi-Strauss (1950) « Quand le chercheur est du même genre que le phénomène observé, il fait partie du champ d'observation »

³ Cette imbrication des niveaux de management-gouvernance est tirée de Pérez (2003, p. 29). Elle s'appuie sur une approche en termes de « systèmes multiniveaux hiérarchisés (Mesarovic & al., 1970) que nous avons fait connaître R. Reix, notamment via sa thèse (R. Reix, 1975) et que nous avons utilisé ensemble (Marchesnay, Pérez, Reix, 1984).

⁴ Ou encore, d'une « adaptation systématique » à une « interactivité systémique » M. Marchesnay (conversation avec l'auteur) et J-L Le Moigne (1990)

- interférence entre les faits et leurs représentations : ces dernières deviennent elles-mêmes génératrices de faits, contribuant ainsi à la « construction du réel » (ex : prophéties autoréalisatrices)
- interférence entre « produits » et « processus » : ces derniers produisent des « effets induits » (externalités et internalités) qui deviennent eux-mêmes des produits joints s'ajoutent aux produits initiaux exprimant l'activité – marchande ou non marchande - de l'organisation concernée. .

Ces spécificités – liées au rattachement du CST « gestion-management » aux sciences humaines et sociales - expliquent les difficultés à les traiter comme d'autres savoirs d'action, tels que ceux portant sur des domaines des sciences dites exactes.

2 – Les évolutions du CST « Gestion-management »

Ces évolutions sont multiformes et affectent autant les facteurs contextuels du champ (2.1.), que les éléments constituant le « périmètre » de ce champ (2.2.), voire ses orientations épistémologiques (2.3.).

2.1. Les évolutions contextuelles

Ces dernières décennies, les évolutions contextuelles ont été nombreuses et marquées. Nous en retiendrons deux lignes de force, au demeurant liées : l'une, générale, relative au mouvement de mondialisation, l'autre, spécifique au CST étudié, concernant le magistère anglo-saxon et ses compétiteurs.

La *mondialisation* constitue plus qu'une toile de fond des opérations en cours ; si le processus de mondialisation n'est pas nouveau et s'inscrit dans un mouvement historique multi-séculaire, il prend, de nos jours, l'allure d'un véritable « tsunami » technologique et économique. Les technologies de pointe sont rapidement diffusées, les systèmes de production et les tissus industriels sont drastiquement modifiés, les marchés et les réseaux d'échanges internationaux sont en permanence reconfigurés.... ; en bref, le « village planétaire » émerge sous nos yeux.

Au sein de cette « Economie-monde » contemporaine, les *Etats-Unis d'Amérique* restent un acteur dominant, centre de gravité et moteur du système, sans rival depuis l'effondrement du bloc soviétique. Leur puissance économique s'accompagne d'une domination au sein du CST « gestion-management », magistère exercé via les business schools, les entreprises, les acteurs de la chaîne financière (banques, sociétés d'audit et de conseil...).

Cependant, le processus de mondialisation continue et fait émerger de *nouveaux acteurs* – notamment ces puissances potentielles regroupées sous le sigle BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui, plus que la vieille Europe, s'annoncent comme les compétiteurs de demain. D'une manière plus générale, les espaces de marché sur lesquels s'affrontent les firmes multinationales se croisent avec les espaces régaliens des nations pour constituer un système-monde hétérogène et relativement instable.

Compte-tenu des contextes historiques, sociaux et culturels très divers de ces nouveaux acteurs, il est légitime de se demander si le CST « gestion-management » mondial, actuellement axé sur le modèle américain, va rester homogène ou se différencier. En termes webériens, le CST « gestion-management » doit-il reposer sur un ou plusieurs idéaux-types ?

Le modèle managerial de la grande firme fordiste n'est plus dominant - sauf dans certaines *business schools* dirait Mintzberg – mais les modèles de substitution (la firme réseau, la firme financiarisée ou, à l'opposé, la firme « socialement responsable », l'entrepreneurship...) n'ont pas encore conquis la place. Une plus grande variété d'idéaux-types, dans un CST éclaté et complexe, est à prévoir.

2.2. Les évolutions des frontières du champ

Ces évolutions, qui s'ajoutent aux précédentes et parfois s'y mêlent, concernent le contenu même du CST « gestion-management » ou, plus précisément ses frontières qui ont évolué dans le temps, dessinant une nouvelle carte du CST. Les principaux changements concernent la nature des organisations étudiées et celle des acteurs concernés.

- Au niveau des *organisations* entrant dans le CST, on est passé de la seule entreprise à toutes sortes d'organisations publiques ou privées, marchandes ou non marchandes, de dimensions, structures et modes d'organisation les plus divers. La catégorie « entreprises » est elle-même très différenciée et il y a peu de points communs entre telle multinationale et une modeste entreprise unipersonnelle.
- Au niveau des *acteurs* concernés par le CST, on est passé d'une focalisation sur la figure de l'entrepreneur individuel, puis sur le face-à-face actinonnaires-managers, à un élargissement aux diverses « parties prenantes » à l'activité de l'entreprise : ses propriétaires et ses dirigeants évidemment – liés entre eux par une relation d'agence -, mais aussi ses salariés, ses clients et fournisseurs, banquiers, collectivités publiques...

Ce double élargissement du CST « gestion-management », tant au niveau des organisations que des acteurs, se traduit par une telle variété que l'on peut se demander s'il existe un seul CST ou plusieurs pour mieux traduire la diversité des situations.

2.3. Les évolutions épistémologiques

Cette dernière série d'évolution du CST « gestion-management » porte sur l'orientation même du champ, ses « postures » scientifiques et pédagogiques, ses objets d'analyse.

- Sur les *postures*, nous sommes passés d'une vision pour laquelle les savoirs étaient souvent tacites et en conséquence leur transmission liée à des processus d'apprentissage, à une vision faisant une part accrue à la conceptualisation et en conséquence à des modes de transmission plus classiques, proches de celles de l'ingénieur.
- Sur les *objets d'analyse*, on observe une évolution comparable qui, pour schématiser, va de l'administration des opérations à leur anticipation et à l'élaboration de stratégies. Le CST « gestion-management » s'occupe toujours du présent, mais aussi et plus que jamais, de l'avenir.

Ces deux lignes d'évolution se conjuguent pour donner des résultats contrastés : le CST « gestion-management » apparaît, plus que jamais, comme relevant à la fois de la « science » et de « l'art ».

L'ensemble de ces spécificités du CST « gestion-management » et leurs évolutions rapidement esquissées ci-dessus permettent de comprendre les difficultés inhérentes à son système de gouvernance.

3 – L'inadéquation du système de gouvernance du champ en France

L'examen du système actuel de gouvernance du CST « gestion-management », en France, fait apparaître son inadéquation qui nous semble liée, d'une part à l'hétérogénéité des niveaux de gouvernance (3.1.), d'autre part, à un éclatement du régime de gouvernance entre un pôle administré par la puissance publique et un pôle soumis aux lois du marché (3.2.).

31 – L'hétérogénéité des niveaux de gouvernance

Cette hétérogénéité est manifeste aux différents niveaux du champ : disciplines, cursus, structures.

311 - En premier lieu, les *disciplines* sont éclatées selon une typologie inspirée des grandes fonctions de l'entreprise qui, traditionnellement, constituaient les gisements d'emploi et donc de formation : fonctions commerciale, comptable et financière, personnel... Certes, les appellations ont évolué – le commercial a fait place au marketing, le chef du personnel est devenu DRH... - , de nouvelles fonctions sont apparues, liées aux progrès technologiques (systèmes d'information) ou aux exigences de l'époque (qualité, RSE...), mais l'ossature principale reste la même, comme en témoignent la répartition des associations scientifiques (AFC, AFFI, AFM, AGRH, AIM, AIMS...) ou celle des options à l'agrégation en sciences de gestion.

312 - En second lieu, les *cursus* sont très différenciés pour répondre à une demande sociale elle-même très diverse : leur durée (de quelques mois à plusieurs années), leur niveau d'entrée (de bac – x à bac + y) et les conditions d'admission (libres ou sur concours, pré-requis disciplinaires, expérience professionnelle...), leur orientation généraliste ou au contraire spécialisée, leur organisation (plein temps, temps partiel, alternance)..., tous ces facteurs de différenciation produisent, in fine, une carte des formations qu'il est parfois difficile d'établir et, a fortiori, de réguler.

313 - Enfin, les *structures (établissements et réseaux)* traduisent et amplifient parfois cette hétérogénéité. Au sein même du secteur universitaire, la situation des unités en charge du champ est des plus diverses, tant en termes de tailles (nombre d'étudiants, de cursus, de personnels...) qu'en termes de statuts (ex : degré d'autonomie juridique et financière). A l'extérieur du secteur universitaire, la diversité est encore plus grande, que cela soit au niveau des statuts juridiques, des dimensions, des modes d'organisation...

3.2. - une gouvernance tiraillée entre Etat et marché

Nous sommes au cœur du débat : la gouvernance du CST « gestion-management » en France est « tiraillée » – c'est le mot qui paraît le plus adéquat – entre les deux logiques, de l'Etat et du marché, sans que cette double influence aboutisse à un système satisfaisant.

321 - *Le poids persistant de l'Etat* se situe dans la tradition française d'un enseignement supérieur conçu comme un service public à l'instar d'autres missions, notamment celles assumées par les autres niveaux (Ecoles, collèges, lycées) du système éducatif. Dans ce contexte, la gouvernance des établissements passe par leur reconnaissance institutionnelle, les procédures d'habilitation des diplômes nationaux, les dotations en moyens

(budgétaires et humains)... Sur l'ensemble de ces composantes, la puissance publique est omniprésente et l'autonomie des établissements dérisoire.

322 - *La montée du marché* obéit à une tout autre logique, reposant sur des modèles d'entreprises, notamment celles de production de services. La concurrence se joue à la fois entre établissements nationaux et au plan international. Dans ce contexte, la gouvernance de ces établissements repose sur leur attractivité : notoriété attestée par les nombreux classements, labels de qualité, accréditation...dispensés par divers organismes jouant le rôle d'évaluateurs et relayés par les médias.

323 - Le problème principal qui se pose au CST « gestion-management » en France est que ces deux logiques ne sont que partiellement compatibles et que leur juxtaposition ne produit pas spontanément un système de gouvernance clair et cohérent.

D'un coté, l'Etat, malgré les efforts pour passer d'une « logique d'autorisation » (contrôle a priori) à une « logique d'évaluation » (contrôle a posteriori), est mal armé pour piloter un CST particulièrement hétérogène et pour lequel de significatifs éléments de référence (ex : norme MBA) sont internationaux et donc lui échappent.

D'un autre coté, le marché ne peut, par définition, qu'apporter une régulation marchande fondée sur les attentes et les pouvoirs d'achat des uns, les produits et les potentiels d'offre des autres, sans garantie quant à la satisfaction des besoins de développement à long terme du pays.

4 – Les voies d'une meilleure gouvernance du champ

Dans le cadre de la présente contribution, ces voies seront seulement esquissées. Des initiatives ont pu être prises ou sont envisagées, soit au niveau de la communauté scientifique elle-même, soit au niveau institutionnel.

41 - Les initiatives scientifiques

La communauté scientifique française du CST « gestion-management » a tendance à adapter une posture plaintive : « nous ne sommes pas reconnus », « nous ne sommes pas assez considérés »..., tant au plan national par les autres disciplines académiques plus établies (économie, sociologie...), qu'au plan international du champ par la puissante communauté anglo-saxonne, enfin par les utilisateurs eux-mêmes, notamment les cadres dirigeants, voire les consultants considérés comme plus proches des réalités managériales. Par ailleurs, comme on l'a noté, cette communauté scientifique est divisée, d'une part en de multiples associations spécialisées, d'autre part en réseaux institutionnels qui tendent à s'ignorer quand ils ne se s'opposent pas.

Pourtant, des actions visant à réunir cette communauté ont été entreprises ; ainsi la création, fin 2001, de la SFM (Société Française de Management), à l'initiative d'un groupe de professeurs des universités et de grandes écoles de management françaises, se veut un lieu de débat sur les questions générales concernant les disciplines de gestion en France⁵, sur les relations avec les disciplines voisines et sur les questions de société concernant le management⁶.

⁵ Ainsi sur la masterisation des cursus, sur la recherche, la HDR.... Cf site www.sfm.typepad.fr

⁶ débats sur la sécurité financière, sur les salaires des dirigeants, sur l'altermondialisation, sur la gouvernance des entreprises en Europe, sur les relations université-emploi...cf site supra

Plus récemment, en 2006, les journées nationales des IAE (en avril à Montpellier), le séminaire estival de la SFM (en juillet à HEC), la journée recherche de la FNEGE (en novembre à l'EM Lyon) ont justement porté sur la communauté scientifique en sciences de gestion et sa nécessaire organisation. Une prise de conscience collective est indéniable...

42 - Les initiatives institutionnelles

Parallèlement à ces initiatives venant de la communauté scientifique, d'autres, les complétant, viennent des institutions et de leurs représentants. Ainsi, l'association nationale des IAE a proposé, en 2006, de s'élargir aux autres unités du réseau universitaire dont les activités sont comparables aux siennes (ainsi les ESA...). Ce « collège universitaire » des unités de gestion ferait ainsi pendant du « chapitre des grandes écoles en management » au sein de la conférence des grandes écoles, ces deux entités constituant les deux sous-ensembles couvrant l'essentiel du CST « gestion-management ».

Par ailleurs, le Ministère de l'Education nationale, à l'initiative d'Alain Burlaud, conseiller à la DGES, s'est engagé, fin 2006, dans une réflexion sur le champ disciplinaire « gestion-management » visant notamment à rationaliser l'offre de formation (licence, master, doctorat) afin de la rendre plus lisible pour les utilisateurs actuels et potentiels.

Ainsi, se mettent en place, par touches successives et par des initiatives complémentaires, les éléments d'une gouvernance coordonnée du CST « gestion-management », condition souhaitable à sa régulation au service du pays.

Contexte

Cette note de réflexion, en hommage à un collègue qui a été un acteur exemplaire du CST « gestion-management » et de sa gouvernance, s'appuie sur des travaux antérieurs de l'auteur sur le thème

- R. P. (1998) Les sciences de gestion à la croisée des chemins - *Economies et sociétés*, tome 32, n° 8-9, pp 583-599 (série SG, n° 25)
- R. P. (coord.) (1999) *Rapport sur les disciplines de gestion* – (Rapport du groupe de travail auprès de la Direction de l'enseignement supérieur), Ministère de l'Education nationale, 121 p
- R. P. (1999/2004) Le choc des paradigmes en sciences de gestion - *Annales de l'Ecole de Paris*, vol. V pp 404-408 (conférence débat GRESUP 28/11/98), repris dans G. Garel & E. Godelier (coord.) (2004) *Enseigner le management*, Paris, Hermès
- R. P. (2003) Accreditation and Assessment Procedures in the French University System : Operation and Impact- in *Accreditation and Quality : a new strategy for the European University*; Univ. d'Alcala-Fond. Humboldt; Alcala de Henarez (E), Docum. Humboldt 2, avril, pp 79-105
- R.P. (2006) « Jalons pour un nouveau paradigme en management » in C. Fourcade, G. Pache & R. Pérez (coord.) (2006), *La stratégie dans tous ses états – Mélanges en l'honneur du Pr M. Marchesnay*, Colombelles, Editions EMS, 3pp 73-88

Références :

- J-L Le Moigne (1990) *La modélisation des systèmes complexes* – Paris, Dunod, 178 p
- M. Marchesnay, R. Pérez et R. Reix (1984) Compétitivité, système de gestion et politique industrielle in R. Percerou (ed.) *Entreprise, gestion et compétitivité* – Paris, Economica, pp 19-40
- M.D. Mesarovic, D. Macko et Y. Takahara (1970) *Theory oh Hierarchical, Multilevel, Systems* – NY, Academic Press, 294 p
- R. Pérez (2003) *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte
- R. Reix (1975) *La capacité de commande de la firme* – Thèse Université Montpellier 1, 320 p

Roland PEREZ, agrégé de sciences économiques et de gestion, est professeur émérite à l'Université de Montpellier 1 - institut des sciences de l'entreprise et du management (ISEM) - après avoir occupé plusieurs fonctions de responsabilité (président d'université, conseiller au Ministère, directeur d'un institut international, directeur d'une Ecole doctorale). Ses travaux, au sein de l'Equipe de recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI) portent sur les stratégies industrielles et financières et sur les questions générales de management et de gouvernance. Il est par ailleurs Président pour 2006 de la Société française de management (SFM).