# « A la recherche de… »

# *Les expériences alternatives de management aujourd’hui : pourquoi et comment ?*

# par Hélène Picard

# (Doctorante en sciences de gestion ; EMLYON Business School, Centre de recherche OCE[[1]](#footnote-1))

Ce travail de recherche s’intéresse aux alternatives « positives » en management, entendues comme des démarches qui, par les valeurs et croyances qu’elles portent apportent des contrepoids à ce qui a pu être identifié comme une « hégémonie managérialiste ». Il s’agit d’une étude comparative de cas dans lesquels des entrepreneurs et managers développent des pratiques allant à l’encontre d’un ensemble de principes orthodoxes de management. On veut voir comment ces « activistes modérés » mettent en pratique, dans leurs contextes particuliers, leur rejet des conceptions « supra-rationnelles » du management: avec quelles ressources, quels accomplissements, mais aussi quelles contradictions.

### A quoi cherche-t-on des alternatives ? Par opposition à quels modes de fonctionnement dominants ?

Ce travail s’inscrit dans la lignée des approches critiques du management (aussi connues dans le monde académique anglo-saxon sous le terme de Critical Management Studies), et leur conceptualisation des phénomènes de « managérialisation » et de « managérialisme » [[2]](#footnote-2). Ces auteurs posent que ce n’est pas le management comme une activité sociale d’organisation qui est problématique, mais sa transformation en une idéologie centrale aux sociétés contemporaines et la diffusion dans la vaste majorité des organisations, institutions, jusque dans les processus sociaux et intimes, des pratiques de contrôle déshumanisées et des rapports de pouvoir inégalitaires qui en découlent.

Ces auteurs mettent ainsi en évidence les mécanismes de la « managérialisation », c’est-à-dire le phénomène d’établissement et de naturalisation de la supériorité du management sur les autres activités conduites dans les organisations[[3]](#footnote-3). Principalement, l’élaboration d’une conception fonctionnaliste du travail de gestion comme un ensemble d’actions prédéfinies (e.g. « planifier, organiser, coordonner, contrôler ») et le développement d’un outillage de plus en plus sophistiqué (indicateurs de reporting, management par les objectifs, systèmes d’information, etc.) permettent de justifier l’appropriation par un groupe particulier – les managers – de la « compétence de décision »[[4]](#footnote-4).

Cette idée d’une compétence managériale supérieure est bien sûr éminemment normative ; elle est en outre déconnectée des contextes particuliers de l’activité de travail, contextes professionnels et organisationnels (cf. l’idée de « best practices » universelles). Le rôle de manager, ainsi défini, trouve sa place au sommet de la chaîne de décisions des organisations contemporaines. Cette croyance en une « supra-rationalité » du manager est justement dénoncée par les critiques du managérialisme qui y voient une nouvelle forme d’hégémonie[[5]](#footnote-5).

Nous cherchons donc à repérer et à apporter des éléments de compréhensions de ce que peuvent être les modalités d’un « management anti-managérialiste », comme alternative convaincante à cette orthodoxie qui néglige la parole et les capacités d’action de l’ensemble de la communauté de travail qui constitue toute organisation, toute entreprise, toute unité de travail.

### Au plan des sociétés et des attentes individuelles, en quoi voyez-vous aujourd’hui un besoin, une nécessité de « repenser » les pratiques de management ?

Une prise de conscience de ces tensions et attentes semble partagée entre « gestionnaires » (praticiens et chercheurs) et « activistes » (ceux des acteurs qui sont porteurs d’une critique plus forte). Il y a là la reconnaissance d’une responsabilité des organisations à répondre à certains besoins sociaux et sociétaux, en lien avec leur place centrale dans les sociétés contemporaines (avec les notions de RSE, d’entrepreneuriat social qui s’institutionnalisent); on entend des appels à la démocratisation (mise en avant des coopératives avec l’année internationale des coopératives, colloques...) ; et on voit émerger l’organisation de petits groupes d’acteurs relativement influents dans les organisations, dans les corps managériaux, vers des formes de résistance productive[[6]](#footnote-6) ; enfin, la diffusion publique des interrogations se fait entendre via des think tanks qui cherchent par exemple à promouvoir des initiatives individuelles d’innovation sociale (exemple récent du LHforum, groupe mené par Jacques Attali)...

### Mais n’existe-t-il pas déjà des cas qui font état de ce type d’expériences d’innovations, d’ailleurs ? Comment expliquez-vous qu’on les connaisse peu, qu’ils ne fassent pas davantage école ?

Certaines figures d’innovations managériales et entrepreneuriales sont en effet relatées et même fréquemment reprises, servant de référence aux observateurs qui en font des cas « exemplaires » comme les cas de Favi, Gore, ou Semco qui sont périodiquement remis en avant[[7]](#footnote-7). Ces travaux posent la question de la possibilité, dans les organisations contemporaines, de « pratiquer l’utopie »[[8]](#footnote-8) .

Ces analyses qui ont la grande vertu de mettre en avant l’existence même de ces alternatives, et dans de nombreux cas leurs éclatants succès, tendent parfois à négliger l’analyse des conditions clefs et notamment de schémas communs pour parvenir à en faire autre chose que des « cas isolés » et répondre au trop fameux « T.I.N.A., *There is no alternative* » (de Margaret Thatcher) exprimant et alimentant la conviction de la supériorité des modes de fonctionnement propres au capitalisme de marché et de l’inévitabilité de l’adoption dans toutes les organisations de leurs principes de fonctionnement rationalistes[[9]](#footnote-9).

### Vous dites donc que se forme progressivement une opinion sociale largement favorable à ce que les entreprises adoptent des modes de fonctionnement qui remettent en cause la primauté du pouvoir managérial, et qu’il y a aussi un intérêt pour des expériences de ce type, certaines faisant figure d’ « exemple » en la matière, avec des travaux qui mettent en avant les bénéfices mutuels que les différentes parties pourraient en tirer, entrepreneurs, investisseurs, travailleurs, citoyens. Pourtant, il semble qu’il subsiste une difficulté fondamentale à dépasser le caractère anecdotique de ces « expériences »... Donc comment comprendre cette impasse ?

La persistance des discours managérialistes nous met d’abord sur la piste de résistances externes, de contextes idéologiques dominants (hégémoniques !) et de structures socio-économiques jouant en faveur du statu quo.

Mais il reste aussi primordial, puisque l’on sait en effet qu’en dépit de ces forces « impossibilistes » certains individus et groupes tentent des expériences dans des contextes bien variés à travers le monde, de comprendre ce qu’il se passe au niveau des organisations, à l’ « intérieur » pour ainsi dire de ces laboratoires d’innovation sociale ! L’objet de cette recherche est donc de se fonder sur des analyses empiriques riches et approfondies de plusieurs cas d’alter-management et d’en tirer une compréhension des conditions clefs de la conduite de ces projets. Ce que l’on cherche à faire, c’est donc à saisir les conditions de certains « ajustements locaux » expérimentés par des individus, qui cherchent aujourd’hui, à mettre en pratique des valeurs et des visions de l’organisation et de l’action collective en entreprise qui rompent avec les principes managérialistes.

### Pouvez-vous décrire plus particulièrement le dispositif de votre recherche ?

Ma recherche de thèse est structurée autour de trois études de cas, pour un travail exploratoire d’analyse des conditions (difficultés rencontrées, en termes de contexte, hiérarchie, réception par les salariés ; et facteurs facilitants que peuvent être le charisme du leader, les choix de personnes) de mise en œuvre de ces changements « de rupture ».

Trois cas d’entreprises sont pour le moment retenus : le département ‘Services Publics et Collectivités locales’ d’une grande banque internationale basée en Belgique dont le manager a travaillé pendant cinq ans à « libérer l’organisation » (selon ses propres mots – entretien de décembre 2011) en donnant progressivement une place proéminente aux professionnels – des commerciaux, dans ce cas – et en réduisant la primauté des rôles managériaux via des dispositifs de décision plus inclusifs et délibératoires ; un groupe industriel de taille moyenne de la région lyonnaise, spécialisée dans les activités de fonderie aluminium, dont le dirigeant cherche à créer des rapports de travail plus égalitaires et moins méfiants, en travaillant en particulier avec des populations fragilisées (population en situation d’exclusion, de chômage de longue durée) dans un projet d’entreprise « normale » ; et une entreprise de services du BTP dont le siège est dans la région Rhône Alpes, spécialisée dans les activités de contrôle technique notamment, dans lequel le dirigeant-fondateur a mis en place un système dit de « décision partagée » dans lequel les employés et les responsables votent et participent à la prise des décisions stratégiques.

Dans chacun des cas, des pratiques spécifiques illustrent la rupture avec les dimensions caractéristiques du managérialisme. Par exemple, allant à l’encontre du recours systématique du principe posant le management comme fonction à part, ensemble distinct de compétences et d’expertises (supérieures) s’appuyant sur des outils et des instruments « objectifs », on va voir que dans l’entreprise du BTP le terme même de « manager » n’existe pas dans les titres de l’entreprise, et que les responsables des agences locales n’exercent leur fonction d’organisation, de management, que de manière secondaire, exerçant principalement leur activité d’ingénieur sur le terrain au même titre que leurs collaborateurs : on voit ici que la qualification vient de leur reconnaissance en tant que professionnel. Cela va de pair avec des rapports internes différents: la prise de décisions (par exemple sur la répartition des affaires entre les ingénieurs) tend à se faire de manière plus collective, avec pour principe que toute décision est ouverte à une discussion, celle-ci pouvant porter sur la répartition plus juste de la charge de travail, ou l’attribution de clients en accord avec les motivations personnelles des collaborateurs.

### Vous avez donc déjà conduit une première série d’entretiens sur vos terrains ; pouvez-vous partager vos premières pistes d’explications ?

La démarche est exploratoire, c’est-à-dire qu’il s’agit d’identifier des conditions favorables spécifiques et de faire émerger des raisons d’échec (difficultés à se diffuser, à perdurer dans le temps) qui ont pu être jusqu’à aujourd'hui mal identifiées dans la littérature afin de compléter et de réactualiser les connaissances empiriques de ce que j’appelle « management alternatif ». Les premières analyses mettent en avant notamment:

* Des motivations qui illustrent une contestation des paradigmes.
* La présence forte d’un leader aux fondements du projet
* L’enjeu de la construction d’une irréversibilité (au delà de la période fondatrice) au travers de dispositifs durables

D’une part, il s’agit pour les acteurs de « changer les choses » dans leurs contextes occupationnels et organisationnels propres. On a une affirmation de systèmes de valeurs qui guident l’action individuelle et volonté que ceux ci orientent l’action organisationnelle.

La dimension alternative se trouve dans la rupture avec la neutralisation des valeurs. Un lien explicite est au contraire fait entre un ensemble de valeurs affirmées et une pratique managériale ‘alternative’ émergente, qui vise à devenir une pratique organisationnelle. Les finalités de ces projets sont aussi dirigées par un même objectif d’« émancipation » [[10]](#footnote-10) du sujet au travers d’une réappropriation du sens de son travail et de sa contribution autonome au projet collectif.

Nos trois cas sont en outre caractérisés par la présence d’une figure de leader forte. L’alternative résiderait alors dans une autre manière d’aborder et de conduire le changement, dans un détachement de la figure des « héros » managériaux ou entrepreneuriaux. Trouve-t-on d’autres rôles pour les individus et groupes acteurs de ces changements, c'est-à-dire d’autres rapports de pouvoir dans le changement ? Dans le nouveau modèle (dispositifs créés) ?

On remet aussi en avant des contradictions qui ont pu être sous-estimées dans les portraits d’entrepreneurs utopistes : il apparaît dans nos observations que ce type de ‘leadership’ est aussi une source de ‘dilemme’, les porteurs de ces initiatives pouvant être pris entre la volonté de redonner la parole et l’ambition de marquer fortement l’organisation de ses propres valeurs. Ainsi, des blocages internes sont repérés notamment parmi les acteurs « non initiateurs » que l’on peut voir comme les « destinataires » de ces projets : reconnaître ces blocages, les expliquer notamment au vu des contextes organisationnels et occupationnels spécifiques, permettra de compléter les connaissances existantes et de contribuer aux initiatives de recherches de propositions positives en management.

### Quels sont vos interlocuteurs, et les destinataires ‘cible’ de ce projet ?

Dans ce projet, et dans mes autres activités également comme assistante de recherche pour le centre OCE (http://www.em-lyon.com/minisitefr/OCE) et comme assistante pédagogique à l’EMLYON (spécialisée sur les cours de RH et de management, notamment intervenant dans le cours Manager Autrement), je m’intéresse à la possibilité de développer une forme de critique « performative »[[11]](#footnote-11) qui, en s’appuyant sur une connaissance approfondie d’expériences identifiées comme ayant un potentiel émancipateur, permette d’entrer en discussion avec des acteurs des organisations pour encourager ces formes « progressistes » de management.

Le projet a donc explicitement une dimension ‘normative’ (oui, nous pensons que certaines formes d’organisation du travail sont meilleures que d’autres) et transformatrice (oui, nous souhaitons que le dialogue qui s’engage à partir de la diffusion de ces recherches auprès de « praticiens » ou dans les cours dispensés auprès de futures générations de managers permettent une remise en cause par ces acteurs des conditions d’exercice de leur rôle). Le focus est mis sur les possibilités de « micro émancipations »[[12]](#footnote-12) au sein des organisations contemporaines.

En accord avec cette approche, je suis donc très heureuse de pouvoir aujourd’hui communiquer ce travail auprès des adhérents et lecteurs de PhiloMa. Je le serais encore plus de pouvoir échanger avec vous, afin de préciser certains points éventuellement, et puis bien sûr de débattre des postulats ici esquissés. Si vous connaissez des cas d’entrepreneurs ou de managers que vous voyez comme des « activistes modérés »[[13]](#footnote-13), si vous en avez-vous-même fait l’expérience, je vous invite aussi bien sûr à prendre contact avec moi – à très bientôt sur PhiloMa !

1. Contact : [PICARD@em-lyon.com](mailto:PICARD@em-lyon.com) [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir en particulier Diefenbach, T. 2009. ***Management and the dominance of managers. An inquiry into why and how managers rule organizations***. New York: Routledge; et Parker, M. 2002. ***Against Management***. Oxford. [↑](#footnote-ref-2)
3. Dany, F. 2009. Comment échapper aux dérives managérialistes ? Des apports des auteurs critiques pour la recherche en GRH. ***Economies et Sociétés***(1 - Numéro Spécial Etudes critiques en management): 2153-2184. [↑](#footnote-ref-3)
4. Grey, C. 1999. "We are all managers now", "we always were": on the development and demise of management. ***Journal of Management Studies***, 36(5): 561-585 ; Townley, B. 1993. Performance appraisal and the emergence of management. ***Journal of Management Studies***, 30(2): 221-238. [↑](#footnote-ref-4)
5. Au sens de Gramsci, A. 1981. ***Culture, Ideology and Social Process*** (London: the Open University Press ed.). [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir Courpasson, D. & Thoenig, J.-C. 2008. ***Quand les cadres se rebellent***, Paris : Vuibert. [↑](#footnote-ref-6)
7. Cf. par exemple Getz, I. and B. M. Carney (2009). ***Freedom, Inc.*** New York City, Crown Business ; Hamel, G. (2011). "First, Let's Fire All the Managers." ***Harvard Business Review*** (December 2011): 49-60; Hochet, X. (2008). Capgemini Consulting France. ***Transformer l'entreprise: de la décision à l'action*** Paris, Odile Jacob. [↑](#footnote-ref-7)
8. Parker, M. (Ed.). 2002. ***Utopia and Organization***. Oxford: Blackwell Publishing; Trouvé, P. 2005. Les utopies sociales de la dirigeance. ***Cahier de recherche CER Clermont ESC Clermont-Ferrand***, 2: 1-21. [↑](#footnote-ref-8)
9. Cf. Fukuyama, F. 1993. ***The End of History and the Last Man***. New York: Harper Books. [↑](#footnote-ref-9)
10. Alvesson, M., & Willmott, H. 1992. On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. ***The Academy of Management Review***, 17(3): 432-464. ; Rindova, V., Barry, D., & Ketchen Jr., D. J. 2009. Entrepreneuring as Emancipation. ***Academy of Management Review***, 34(3): 477-491 [↑](#footnote-ref-10)
11. Au sens de Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. 2009. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. ***Human relations***, 62(4): 537-560. [↑](#footnote-ref-11)
12. Cf. Alvesson, M. & Willmott, H. 1992, ibid. [↑](#footnote-ref-12)
13. Cf. le travail de Debra Meyerson : Meyerson, D. 2001. Tempered Radicals. Cambridge, MA : Harvard Business Press. [↑](#footnote-ref-13)