

***Unplugged* - Academic Non Fiction**

Le dîner : Comment expliquer les sciences de gestion juste avant le dessert ?

François-Xavier DE VAUJANY

Creative non fiction in journalism uses narrative means from fiction to highlight dramatic tensions of reality and thus put the subjectivity of authors at the heart of the writing process to approach unfolding experience and practice from ordinary people. Life of academics is punctuated with astonishing, ordinary, ceremonial or dramatic scenes which sometimes take place in liminal spaces but may constitute a core social piece of the research practice. The unplugged “academic non fiction” section is dedicated to share these moments.

François-Xavier de
Vaujany
Université Paris Dauphine
devaujany@dauphine.fr

Cela aurait pu être un dîner sympathique comme tant d'autres. Un moment de détente avec quelques amis. Agnès et Pierre étaient arrivés bien à l'heure à la maison, avec un beau gâteau au chocolat et un merveilleux bouquet de fleurs. Agnès est une ancienne étudiante en sociologie qui travaille depuis plus de dix ans (avec un détachement croissant) dans un service RH. Pierre est un consultant en stratégie, convaincu que le diable est dans les détails, et que tout est « potentiellement stratégique ». Nous avons également invité un autre vieil ami, Alain, conseiller clientèle dans une banque. Avec ma femme et mon fils, tous les ingrédients d'une bonne soirée étaient réunis. C'est pourtant à l'approche d'un risotto aux asperges très prometteur que la question qui fâche est arrivée...

Agnès : Au fait, je n'ai jamais trop compris ce que tu faisais. Tu fais combien d'heures de cours par semaine ?

Moi : Pas beaucoup... mais le boulot ne se limite pas à ça. Il y a pas mal de tâches administratives et de la recherche. J'essaie de passer un maximum de temps sur la recherche. Ça nourrit tout le reste.

Agnès : De la recherche ? De la recherche en gestion ? Tu fais quoi, tu cherches la formule qui rapportera le plus d'argent possible aux entreprises ? Et il y a des fois où tu trouves quelque chose ?

Petit rire collectif. La moutarde commence déjà à me monter au nez. Je respire. Alain enfonce le clou...

Alain : S'ils trouvaient ils n'auraient plus grand-chose à chercher !

Agnès : Je reviens à ma question principale : c'est quoi la recherche en gestion ?

Mon fils s'approche de la table. Il jouait derrière le canapé et me tend deux playmobils.

Mon fils : Oui papa, c'est quoi ton travail ?

Tu quoque mi fili ! Toi aussi mon fils, tu fais partie du complot ! Que faire de ces deux playmobils ? Que leur faire faire ? Comment montrer, incarner ce que je fais ? Si papa était pompier, il suffirait de prendre le camion de pompier et de mettre les deux playmobils dedans ou de leur mettre une lance à incendie dans les mains. Je prends les deux playmobils et les repose sur le canapé.

Moi : Tu vois... papa est un peu comme ta maîtresse à l'école. Il fait des leçons pour des enfants, mais beaucoup plus grands que toi. Et à la différence de ta maîtresse, il essaie de trouver tout seul ce qu'il dit dans la classe. Il ne va pas le chercher dans les livres, ou rarement. Il va regarder dans la vie en posant plein de questions.

La réponse semble satisfaisante. Ou tout simplement assommante. Il retourne derrière le canapé.

Alain : Ok pour la version Bisounours. Et la version pour adulte maintenant ? Ne nous prends pas trop pour des neuneus, n'oublies pas que la gestion, on en fait tous les jours...

Oui c'est vrai... je me dis souvent cela : je travaille sur un objet, la gestion, que tout le monde pense aujourd'hui manipuler. Le père de famille, le sportif, la femme politique, le boulanger, l'artiste... aujourd'hui tout le monde est le manager de son activité.

Moi : Faire de la recherche en gestion, c'est essayer de comprendre comment des gens agissent ensemble, avec des ressources financières, humaines, informationnelles et techniques. L'idée est de regarder surtout comment un collectif, en collaborant, va fournir un bien ou un service à un autre collectif. Il y a des chercheurs qui s'intéressent à la question de l'« être », d'autres à l'« être ensemble », d'autres encore à l'« agir ensemble ». La gestion est plutôt historiquement du côté de celles et ceux qui essaient de comprendre et accompagner l'agir ensemble. Avec des tendances récentes comme le télétravail, les tiers lieux ou le Bring Your Own Device, l'agir ensemble et le vivre ensemble sont cependant de moins en moins dissociables.

Je sens que je commence à pourrir le dîner...

Pierre : Tu parles comme mon prof de philo de terminale ! Finalement, ce que tu fais est proche de ce que je fais, avec plus de gros mots et tout un bazar derrière : des revues, des communautés, des méthodes. On a d'ailleurs de plus en plus le même bazar que vous !

Moi : Oui, la différence entre le conseil et la recherche en gestion, où le journalisme et la gestion n'est pas évidente. J'ai cependant envie de croire que l'idée de communauté (certains parlent de paradigmes) est plus forte du côté du chercheur en gestion. On essaie d'apprendre ensemble. Par ailleurs, beaucoup de chercheurs en gestion essaient d'aller au-delà d'une compréhension immédiate de ce qui se passe, celle qui serait liée au périmètre de la relation avec le client, au projet ou à l'organisation. De plus

en plus le management est regardé comme un espace de résonance de la société (et de ses conflits) ou de construction de la société et du social.

Agnès : C'est-à-dire... tu parles un peu comme mes profs de sociologie !

Moi : Prends l'exemple de la crise financière de 2008. Celle-ci est aussi une crise du management, de ses produits, notamment les subprimes et de ses systèmes de contrôle. Des régulations micro-économiques multiples qui n'ont pas fonctionné ont contribué à créer une grande crise macro-économique... Le retrait de certains cours d'économie monétaire de cursus de gestion financière a peut-être aussi contribué à faire perdre de vue aux futurs traders l'impact probable de leurs actions sur l'économie et la société. Idem pour l'absence de cours critiques sur le caractère performatifs des outils, c'est-à-dire expliquer en quoi ils construisent socialement et matériellement le marché au moins autant qu'ils le représentent.

Alain : T'es un peu comme un économiste quoi ?

Moi : Les sciences politiques et l'économie politique, ou bien avant elles, la philosophie, se sont intéressées ils y a déjà longtemps à l'action collective. La finalité productive étant cependant moins présente pour les sciences politiques, et l'attente d'un propos normatif peut-être moins présente pour l'économie politique. Dans tous les cas, je vois la gestion comme une discipline carrefour. Le recours aux sciences sociales est indispensable pour bien comprendre les objets et les pratiques de gestion. On risque sinon de rester fortement à la surface des choses ou de réinventer des idées développées par d'autres il y a plusieurs siècles...

Pierre : C'est gênant ? Je fais ça souvent dans mon travail !

Moi : Par rapport à la logique d'évaluation par la communauté, le souci d'une rigueur individuelle et collective, le souci de la crédibilité par rapport à d'autres disciplines, oui c'est gênant.

Agnès : Mais la gestion qui t'intéresse, c'est celle que l'on planifie avec des outils, de l'organisation ? Ce sont aussi des choses plus sociales pour toi ?

Moi : Je ne sais pas ce que tu appelles plus social. Mais la gestion et l'organisation, c'est aussi quelque chose qui émerge et ré-émerge en permanence. Je prends un exemple : l'autre jour, je claque la porte avant une balade en famille. Les clefs étaient restées de l'autre côté...

Ma femme me jette un regard noir. J'aurais dû choisir un exemple moins douloureux... tant pis, je continue.

Moi : Nous avons appelé au hasard deux serruriers, très louches, qui ont essayé d'ouvrir pendant quelques minutes la porte avec une radio. "Étrangement", ils n'y sont pas arrivés. Ils nous ont alors proposé de retirer la serrure et de la remplacer, le tout pour 1500 euros... Une première voisine est passée. Elle a attiré notre attention sur quelque chose de louche dans le document pro-forma qu'ils nous présentaient (pas d'adresse ou de choses précises sur la société). Après les avoir remerciés et rémunérés pour le déplacement...

Ma femme : Passes vite sur ça...

Moi : Oui... un premier voisin arrive et propose de nous aider pour ouvrir la porte avec une radio. Reste à en trouver une. Les serruriers sont partis avec la leur. Une voisine nous apporte sa radio des genoux. Pendant que je secoue la porte, mon voisin glisse la radio et s'efforce de déverrouiller la porte. Un second voisin vient nous aider et enlève l'isolation au cutter. La porte tremble mieux... Un quatrième vient nous aider pour la faire vibrer sous un autre angle. On inverse parfois les rôles, on teste différentes options. Après quarante minutes d'efforts intenses, la porte s'ouvre enfin... Il n'y a pas dans mon histoire de structures, d'outils, de contrats ou d'organisation au sens habituel. Il y a du bricolage, de la solidarité, un processus de gestion complexe qui a permis par ailleurs de bien mieux connaître nos voisins et de créer des liens différents.

Agnès : Un chercheur en gestion, c'est un peu un sociologue et un philosophe qui auraient mal tournés et s'intéresseraient aux actions les plus vulgaires, un faire ensemble trop intéressé ?

Moi : Peut-être. Mais je ne vois pas trop, au sens du don, ce qui n'est pas intéressé dans nos sociétés... Et par ailleurs, je pense que la gestion a pour but de produire, le plus souvent à chaud, des discours et des objets au sens le plus large, stimulant, enrichissant pour l'action.

Agnès : A chaud ? C'est-à-dire ? Et comment ? Tu n'es pas un manager... Tu as quelle expérience au fond du management ?

Moi : Est-ce que l'on a besoin d'avoir eu une angine pour savoir la guérir ? Est-ce que l'on apprend à nager à un enfant en le jetant directement dans une piscine ? On a besoin d'être accompagné. Le chercheur, souvent enseignant-chercheur en gestion, fait partie de ces accompagnements possibles et peut-être même, souhaitables. Avoir peu d'expériences peut-être un plus pour prendre du recul et proposer des regards différents sur des tendances ou des pratiques de gestion. Ce qui serait grave, ce serait de ne pas aller à la rencontre des acteurs et des pratiques de gestion, quelle que soit la méthode. Et un autre test est l'enseignement lui-même, devant des étudiants ou des managers confirmés...

Agnès : Et à supposer que les idées soient là, comment tu les fais passer ? Comment tu les diffuses ?

Moi : Il y a les articles. Mais c'est plutôt un outil de construction d'une rigueur et d'une certification académique. Les livres de vulgarisation peuvent être importants. Mais plus que tout, je crois dans l'enseignement à chaud, devant un public, parfois mis artificiellement dans des situations de gestion ou alternant les cours avec des pratiques de gestion (l'apprentissage). Par ailleurs, je pense qu'il y a encore beaucoup de nouveaux formats de communication à inventer. Plus spécifiques à nos disciplines. Les articles de recherche sont nés il y a plus de quatre siècles, à une époque où la pensée était très différente. La gestion, comme pratique et comme théorie, n'existait pas. Avec les réseaux sociaux, la vidéo, les wiki, le Big data, l'intelligence artificielle... de nouvelles pratiques devraient voir le jour.

Pierre : Après tout, le monde, mon entreprise, les managers, pourraient très bien se passer d'universitaire en gestion...

Moi : Oui, et d'ailleurs, entre les premières écoles de commerce au 19ème siècle et les premiers départements universitaires de gestion, plus d'un siècle s'est écoulé. Le capitalisme a fait sans. Les plus grandes universités anglaises n'ont créé de business schools que très récemment...

Pierre : Et qu'est-ce qui a changé ? Pourquoi a-t-on eu un jour besoin d'académique en gestion et de drôles de personnages comme toi ?

Moi : le management est devenu une profession, avec ses techniques et ses titres. Pour légitimer, réguler et former, une évolution de l'enseignement supérieur était devenue indispensable. Cela est devenu un problème de légitimité pour les élites elles-mêmes qui se sont toutes managériales. Les universités ont intégré des cursus de management, principalement après la seconde guerre mondiale. Les grandes écoles d'ingénieurs ont de plus en plus souvent inclus l'enseignement de la gestion dans leur volume horaire d'enseignement. La compétition économique globale a poussé chacun, individu comme organisation, à mieux rationaliser ses procédures et ses actions. Aujourd'hui, le management connaît une nouvelle rupture. Après s'être "professionnalisé", il se "sociétalise". Tout le monde gère quelque chose. La mère ou le père de famille gèrent le budget et la vie de famille. Les administrateurs gèrent leurs services et leur budget, au-delà de la règle et des procédures. Les politiciens doivent gérer leur image et se montrer eux aussi bon managers. Par ailleurs, le management et l'organisation sont partout et nulle part. Avec l'externalisation massive de nombreux processus, le travail en mode projet, l'usage massif de technologies numériques et portables, le développement du télétravail et du coworking, la remise en question du salariat tel que les pays occidentaux l'ont connu dans les années 60-70, l'effacement des frontières habituelles de l'organisation, le développement d'auto-production avec les fab labs et les maker spaces ... Le management s'est "déversé" dans la société, ses mouvements, ses aspirations. On vit une époque passionnante pour les chercheurs en gestion. L'action collective se réinvente en profondeur.

Pierre : Et au-delà de ces belles idées générales, tu fais quoi concrètement comme recherche ?

Moi : En ce moment, je passe du temps à faire des entretiens et observer le quotidien d'espaces collaboratifs, des tiers lieux. Pour une recherche en gestion, on retrouve un vieux problème à l'actualité renouvelée. Qu'est-ce qui va faire que des acteurs (qui n'ont pas nécessairement intérêt à le faire) vont collaborer ensemble, agir ensemble ? Dans un contexte où cela ne passe pas par des contrats, une structure (avec un partage de rôles ex ante), comment des acteurs vont-ils aller dans le même sens ? J'ai l'impression d'être au cœur de cette sociétalisation du management dont je parlais tout à l'heure.

Ma femme : Et si justement on revenait à un problème d'action collective... si on mangeait ensemble ?

Moi : Excellente idée, je vais chercher le dessert.

Passion, quand tu nous tiens... Je pense que plus personne ne viendra dîner à la maison