



**HAL**  
open science

# Pas de solutions clef-en-main, mais des horizons théoriques pour saisir le réel

Brigitte Nivet

► **To cite this version:**

Brigitte Nivet. Pas de solutions clef-en-main, mais des horizons théoriques pour saisir le réel. *Question(s) de Management*, 2023. hal-04912584

**HAL Id: hal-04912584**

**<https://uca.hal.science/hal-04912584v1>**

Submitted on 26 Jan 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Pas de solutions clef-en-main mais des horizons théoriques pour saisir le réel**

« Nous quittons la société du risque pour entrer dans la société des chocs, des ruptures et des catastrophes, phénomènes systémiques » selon Philippe Clerc, Président de l'Académie de l'intelligence économique (2021). Les crises auxquelles l'humanité est désormais confrontée semblent hors de contrôle et invitent à dépasser la traditionnelle gestion de crise basée sur des démarches rationnelles, scientifiques et techniques.

En 2018, les chercheurs Guarnieri et Travadel dans un ouvrage fascinant avaient mis en exergue le rôle du Directeur de la Centrale de Fukushima qui en transgressant la procédure avait assurément empêché l'apocalypse. Ils font alors le constat suivant : lorsque les probabilités sont contrariées et les manuels devenus inutiles, l'humain est le dernier rempart face au pire.

Les risques extrêmes qui nous attendent exigent des dirigeants d'entreprise d'acquérir d'autres connaissances que celles habituellement transmises dans des établissements d'enseignement supérieur qui ont promu pendant des décennies une vision instrumentale de pratiques déconnectées du réel et de la dimension humaine fondées sur l'idéologie de la rationalité et du contrôle ...

Les connaissances managériales, trop souvent encore, ne dépassent pas l'opinion commune. Ce phénomène affecte les cadres et managers d'entreprise, les consultants et les contenus de formation. Il contribue à prolétarianiser le management. Il est urgent de combler le déficit de connaissances du management en sciences sociales. En dépit des modes, peu de progrès ont été réalisés (en profondeur) par les pratiques et les doctrines du management. Le concept d'antifragilité selon Frimousse et Gaillard (2021) offre un potentiel managérial important, mais suppose de poursuivre un travail conceptuel.

Que faire en attendant pour éclairer les dirigeants d'entreprise confrontés à l'incertitude et à la complexité en ces temps troubles : surtout pas de solutions clef-en-main mais des horizons théoriques à explorer. Voici quelques pistes :

Réinvestir les travaux scientifiques, notamment en Sciences Humaines et Sociales pour acquérir une fine connaissance des comportements humains et de leur environnement. C'est une voie difficile et laborieuse et elle devrait concerner plutôt le travail nécessaire d'interfaçage ou de médiation des enseignants-chercheurs pour améliorer la diffusion de ces travaux. S'inspirer aussi des expériences de démocratisation des entreprises et des organisations. Mais également s'alimenter à des travaux sur le managérialisme (Dupuy) et, du point de vue pédagogique, s'appuyer sur les Critical Management Studies (CMS). Ces quatre voies peuvent d'ailleurs être combinées : se saisir des connaissances les plus avancées dans le domaine des comportements humains en milieux organisés plutôt que de succomber à de fausses évidences issues de la perception commune. Observer des entreprises qui explorent de nouvelles formes de gouvernance, d'organisation du travail et de relations professionnelles. Oser la critique du managérialisme en choisissant la voie de la simplification, de l'abandon des procédures, des systèmes de contrôle qui ralentissent la réactivité et plongent les entreprises dans une sorte de coma artificiel plombant leur performance : c'est le « surcoût du service pauvre » (Dupuy, 2011 : 64). Enfin s'inspirer des travaux des Critical Management Studies, (à titre indicatif nous signalerons quelques références non exhaustives (version

américaine – Fournier et Grey, 2000 ; Alvesson et Willmott, 2003, etc ; ou française – Golsorkhi, Huault et Leca, 2009, etc)) et finalement exploiter comme base d'apprentissage ce qui ne marche pas plutôt que les success stories illusoire. Parallèlement aux CMS, en se concentrant sur les processus décisionnels, tout un courant de pensée ouvre la voie à l'étude des erreurs dans les organisations (par exemple Morel et les décisions absurdes, 2002, 2012 et 2018). On trouverait de même des sources d'inspiration dans les innombrables anti-manuels de management qui s'apparentent de près ou de loin, plus ou moins involontairement, à des manuels d'anti-management !

Et nous concluons avec le philosophe Clément Rosset sur l'importance d'accepter le réel tel qu'il est pour ne pas sombrer dans l'illusion. « Rien de plus fragile que la faculté humaine d'admettre la réalité, d'accepter sans réserve l'impérieuse prérogative du réel » (Le Réel et son double, 1976). Il est en effet toujours plus facile de se détourner d'une réalité souvent gênante et insatisfaisante, de ne lui accorder qu'une sorte de tolérance, plutôt que de reconnaître son droit imprescriptible.

Brigitte Nivet, enseignante chercheuse en management et gestion des ressources humaines, ESC Clermont BS, CleRMA (EA,3849), CEREQ – [brigitte.nivet@esc-clermont.fr](mailto:brigitte.nivet@esc-clermont.fr).

### **Références :**

- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.). (2003). *Studying management critically*. Sage.
- Clerc, P. (2021). Crises et catastrophes : comment anticiper et s'adapter. Vers un nouveau paradigme. *Médecine de Catastrophe-Urgences Collectives*, 5(4), 318-323.
- Dupuy, F. (2011). *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Seuil.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations*, 53(1), 7-32.
- Frimousse, S., & Gaillard, H. (2021). Monde chaotique : au-delà de la résilience, vers l'antifragilité. *Recherches en sciences de gestion*, (1), 271-307.
- Guarnieri, F., & Travadel, S. (2018). *Un récit de Fukushima. Le directeur parle*. PUF.
- Morel, C. (2002). Les décisions absurdes. *Humanisme et entreprise*, (256), 89-99.
- Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes : Comment les éviter*. Gallimard.
- Morel, C. (2018). *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles et les pièges relationnels*. Gallimard.
- Petit, V., Golsorkhi, D., Huault, I., & Leca, B. (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*.
- Rosset, C. (1993). *Le réel et son double*, coll. « Folio-Essais ».