



HAL
open science

“ Seules les problématiques, les questions, les technologies, les scènes... évoluent. Mais le management en lui-même demeure identique ” 1

Brigitte Nivet

► **To cite this version:**

Brigitte Nivet. “ Seules les problématiques, les questions, les technologies, les scènes... évoluent. Mais le management en lui-même demeure identique ” 1. *Question(s) de Management*, 2023, n°43, pp.156 - 208. 10.3917/qdm.223.0156 . hal-04912622

HAL Id: hal-04912622

<https://uca.hal.science/hal-04912622v1>

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.

« Seules les problématiques, les questions, les technologies, les scènes... évoluent. Mais le management en lui-même demeure identique »¹

Depuis une quinzaine d'années, on ne compte plus les ouvrages, ni les articles, les études et les débats qui valorisent de nouvelles relations managériales à l'œuvre dans les organisations ? Et pourtant, contrairement à ce que prétend la pensée commune et bien souvent le discours managérial, la mise en œuvre des décisions managériales sur le terrain ne correspond que de très loin à ce qui a été prévu par les décideurs ; autrement dit, entre les intentions (par exemple celles récentes à propos de la responsabilisation, de l'autonomie, de la confiance, du bien-être au travail...) et les réalisations dans les situations réelles de travail, il existe toujours un gap, plus ou moins important, très souvent interprété par les managers comme relevant de la fameuse « résistance au changement ».

La théorie apporte plusieurs explications : il y a des formes d'innovation managériale qui ne fonctionneraient que par simple imitation selon le principe explicatif de « l'isomorphisme normatif » (P. DiMaggio et W. Powell, 1983) ; d'autres théories préfèrent évoquer le principe de philosophie de l'action mis en valeur dans les travaux récents d'épistémologie des sciences de gestion sur « l'action chemin faisant » (Avenier, 1999). D'autres pistes s'inscrivent dans la sociologie des organisations autour des travaux de Crozier et Friedberg (1977) (hypothèse empruntée à March et Simon de la rationalité limitée), selon laquelle la décision managériale n'est jamais totalement rationnelle, dès lors, les décisions relèvent plus de croyances, d'influences contextuelles que de la rationalité pure. D'autres raisons sont fournies par la théorie de la régulation sociale de JD Reynaud (1989,1995). Le fonctionnement d'une organisation relève d'un enchevêtrement d'activités de régulation (production et transformation des règles) ; à côté des « régulations de contrôle » imposées en général par le management (prescriptions, processus, procédures...), existent des « régulations autonomes », développées par les autres acteurs qui permettent à l'action collective de se dérouler. Dès lors, le fonctionnement réel des organisations est plutôt le produit d'un travail collectif reposant sur des équilibres instables, des successions d'arrangements et de compromis entre les deux formes de régulation : la régulation conjointe. Quant à la théorie de l'engagement issue de la psychologie sociale expérimentale (Beauvois, Joule, 2010), elle répond à une question récurrente des managers : « comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ou ce que l'on souhaite qu'ils fassent » ? La réponse est que le discours de persuasion ou la contrainte ne suffisent jamais à déclencher les comportements désirés et adéquats aux normes sociales. Pour obtenir des changements de comportements, le sociologue François Dupuy nous donne le mode d'emploi : « Rien ne sert de formuler de nouvelles valeurs et de demander qu'elles soient appliquées « [...] le cheminement inverse a plus de chance de succès : partir d'une stratégie dont l'élaboration relève de la responsabilité du dirigeant et énoncer les comportements qui permettent de le mettre en œuvre constitue la première partie de la démarche. Puis, il faudra créer les conditions favorisant ces comportements. Au cours de ce travail, l'intelligence des acteurs cessera d'être un problème et pourra être utilisée comme une bonne ressource. Placés dans le contexte adéquat, la capacité des acteurs à trouver des solutions cohérentes avec ce contexte les conduira à adopter les pratiques souhaitées. Il sera temps alors de les traduire en termes de valeurs ou de principes de management [celles-ci] deviendront un « référentiel dominant, pratique, traduisant une réalité vraie » (2015, 131).

¹ Citation de H Mintzberg, interview en 2021 à Management & Data Science sur la fonction managériale

En somme, il conviendrait de faire admettre aux managers que leurs intentionnalités n'aboutissent que très rarement à réaliser ce qui était prévu. Les acteurs sur lesquels s'exerce leur volonté ne sont pas entièrement passifs, il existe des formes d'appropriation active, transformatrice et qu'à côté des résistances, il peut y avoir des formes créatives, productives, c'est-à-dire qui contribuent à résoudre des problèmes dans les situations concrètes de travail. L'autonomie préexiste donc à l'introduction des nouvelles formes de management et produit de multiples modes d'existence des relations au travail dont la richesse tranche avec les simplifications de la pensée ordinaire des rhétoriques managériales. (Landivar, Marmorat, Nivet, Trouvé, 2022).

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

Références :

Avenier M.-J. (1999), « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion* 2000, n° 5/99, octobre, pp. 13-44.

Beauvois J.-L., Joule R.-V. (2010), *La soumission librement consentie*, Paris, PUF.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Dupuy F. (2015), *La faillite de la pensée managériale*. *Lost in management 2*, Paris, éditions du Seuil, coll. Essais.

Landivar, D., Marmorat, S., Nivet, B., & Trouvé, P. (2022). Les tactiques d'auto-organisation en temps d'autonomie prescrite dans un grand groupe industriel français. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, (3), 3-28.

Reynaud J.-D. (1989), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Reynaud J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octares.