

AVRIL 2018

Que peut la recherche pour l'entre



PRISE?

- P 7 Entretien avec *Jean-Michel Morin* :
Une convergence qui tarde à se confirmer
- P 21 Une nouvelle anthropologie pour
la vie de l'entreprise
- P 36 Vers un partenariat public-privé dans la
recherche

Economia

10^{ans} de recherche



2008-2018 HEM
FÊTE SES 10 ANS DE RECHERCHE

Par-delà l'entreprise modernisatrice

Par Driss Ksikes

L

ÉDITO

e transfert potentiel d'une partie de l'autorité et des fonctions régaliennes des États vers les organisations, et graduellement vers les entreprises, est le symptôme d'un changement de paradigme temporel. Lorsqu'il est appréhendé du point de vue de la recherche, il peut induire un transfert de sens, avec ce que cela comporte comme risque de reproduction de vieux atavismes sous des formes nouvelles et séduisantes. Comme l'explique si bien, dans un de ses récents séminaires, le chercheur en sciences sociales Mohamed Tozy, dans nos États fraîchement indépendants, les élites portées par le désir dé-colonial ont cru dans les années 60 et 70 que les sociologues, les économistes et autres politistes pouvaient alimenter les États de recettes permettant de faire violence à leurs sociétés, de les sortir de l'arriération et les moderniser, voire de les rationaliser de force.

Or, en posant la question, objet de ce dossier, *Que peut la recherche pour l'entreprise ?*, certains pourraient être tentés inconsciemment de faire un transfert de la demande des États modernisateurs de force d'autrefois à celui d'entreprises émancipatrices par injonction aujourd'hui. Selon cette représentation, la recherche en sciences humaines et sociales serait sommée de fournir aux entités économiques, des formules, approches et autres modèles tenant lieu de traitements utiles pour qu'elles agissent de manière plus efficiente en tant que corps sociaux. Cette vision « néo-positiviste » de la recherche, perçue à travers le prisme médical de la cure, produit deux effets secondaires : son instrumentalisation, qui la réduit à de l'expertise sur commande, et son idéologisation qui en affaiblit la capacité critique.

Et si nous changions d'optique ? Et si nous abordions le rapport entre recherche et entreprises de manière plus organique ? Cela reviendrait à penser dans trois directions. La première piste est celle de l'**interaction**, entre chercheurs et praticiens, avec le souci d'une réelle horizontalité de l'échange, où l'écoute est mutuelle et la production du savoir provient autant de l'expérience que du concept. La seconde direction à emprunter est celle de la **domestication**, où chacun des deux apprivoise l'autre, cessant de voir chez lui une inquiétante étrangeté. Et la troisième est celle de la **co-construction** qui, elle-même, passe par la déconstruction et l'acceptation de remise en cause des préalables et dogmes de chacun. Ces esquisses de voies à emprunter pourraient aider à établir des ponts solides et durables entre recherche et entreprises. C'est en tout cas une utopie réaliste qui nous séduit à *Economia* ■

EN BREF

QUE PEUT LA RECHERCHE POUR L'ENTREPRISE ?



Entretien avec

Jean-Michel MORIN

Une convergence qui tarde à se confirmer

Propos recueillis par *Mohamed Nabil El Mabrouki*

7



VERS DES SCIENCES DU MANAGEMENT IMPLIQUÉES ET STYLISÉES ?

par *Jean-Pierre Micaëlli*

11



QUEL ÉCHANGE ENTRE ANTHROPOLOGIE DU CONTEMPORAIN ET ENTREPRISES ?

par *Paula Gandolfi*

17



HOMO EMOTICUS

UNE NOUVELLE ANTHROPOLOGIE POUR LA VIE DE L'ENTREPRISE

par *Thierry Paulmier*

21



RECHERCHE ET ENTREPRISE

ANCRAGES THÉORIQUES DANS LES SABLES MOUVANTS DE LA PRATIQUE

par *Hammad Sqalli, Adil El Ouazzani et Said Abu Sheleih*

25



RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

INTROSPECTION SUR LE MANAGEMENT INTERNATIONAL

par *Nabil El Mabrouki et Caroline Minialai*

30

33

LE SOCIOLOGUE FACE À L'ENTREPRISE

TRADUIRE POUR MIEUX AGIR

par Manal El Abboubi



36

VERS UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ DANS LA RECHERCHE

par Abdelhak Kamal



40

Entretien avec

CINQ QUESTIONS À *Amine LOUALI* UNE CONVERGENCE À CONSTRUIRE ENCORE

Propos recueillis par Said Abu Sheleih



43

INCURSION LINGUISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

par Dominique Caubet



49

LE SOCIOLOGUE FACE À L'ENTREPRISE

DE L'INCOMPRÉHENSION À L'EFFRACTION

par Brahim Labari



53

QUE PEUT LA RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES POUR L'ENTREPRISE ?

par Fadma Ait Mous



56

NOTE DE LECTURE

LA NORME SELON LES MANUELS DE MANAGEMENT

Synthèse par Bachir Znagui



QUE PEUT LA RECHERCHE POUR L'ENTREPRISE ?

EN BREF

Coordination scientifique

Nabil El Mabrouki
& Said Abu Sheleih

Coordination éditoriale

Bachir Znagui

La recherche en sciences humaines et sociales est autant destinée à produire du savoir qu'appelée à servir l'action managériale. S'inscrire dans une recherche purement théorique ou purement pratique est une question de choix épistémologique et méthodologique. Si les chercheurs en sont conscients, les praticiens ont moins tendance à l'assimiler. Les faibles retombées managériales directes des écrits scientifiques les poussent souvent à interroger l'utilité de la recherche pour l'entreprise. Cela pose un triple souci : chez les chercheurs, celui de l'adaptabilité de la posture académique ; au sein des entreprises, celui de sortir de l'opérationnel et de la consultance prête à consommer pour accueillir et interagir avec les chercheurs ; et dans l'intervalle, la capacité à créer des lieux de partage et de co-construction des savoirs.

La question d'utilité de la recherche scientifique en sciences humaines et sociales est autant appréhendée par les praticiens que par certains chercheurs exprimant une grande inquiétude quant à la pertinence de la recherche scientifique pour l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit de champs de recherche liés à l'entreprise. Ces chercheurs plaident pour une recherche utile aux managers. Selon eux, une telle recherche devrait produire une connaissance que tout manager pourrait comprendre et appliquer dans son environnement de travail.

Partant de ce constat, ce dossier aborde la question cruciale de ce que peut apporter la recherche en management mais également en sociologie et en anthropologie aux entreprises. Il propose une analyse transversale de la question aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens ■

Entretien avec

JEAN-MICHEL MORIN

Une convergence qui tarde à se confirmer

Propos recueillis par

Mohamed Nabil El Mabrouki, chercheur associé, *Economia*-HEM



Jean-Michel Morin

Sociologue à l'Université
Paris-Descartes

« Aujourd'hui, on ne parle
que stress, souffrance au
travail, harcèlement et risques
psychosociaux dans les
organisations »

Cet entretien ambitionne, à partir du regard d'un sociologue des organisations de dresser un panorama historique et circonstancié des relations humaines entre recherche en sciences humaines et entreprises. Il en ressort que toute les sciences ne sont pas au même degré de défiance vis à vis des structures économiques et que celles-ci, selon leur secteur, ne sollicitent pas avec la même intensité les chercheurs.

Comment jugez-vous la relation entre la recherche en SHS (sciences humaines et sociales) et l'entreprise ?

La relation entre la recherche en SHS et l'entreprise est contrastée suivant les axes. Elle est moins bonne en sciences sociales qu'en économie-gestion ou en sciences humaines. Elle s'est en outre détériorée en sciences sociales, si je prends le cas de la sociologie.

Les sciences en économie et gestion se caractérisent par d'assez bonnes relations avec le monde de l'entreprise. C'est aussi leur vocation principale. D'une part, les managers utilisent les éléments qu'ils jugent solides. D'autre part, les chercheurs sont désireux de communiquer leurs travaux et de trouver des débouchés à leurs résultats, une fois la reconnaissance par les pairs acquise.

Il a fallu attendre trente ans, au début des années 80, pour qu'un grand laboratoire pharmaceutique, Synthélabo, se saisisse du modèle de Lazarsfeld pour appliquer ses résultats

Les sciences humaines, je pense à la psychologie, ont encore des liens assez forts avec le monde de l'entreprise. Bien sûr, dans certaines branches de la recherche, on estimera perdre son âme en côtoyant le monde marchand. Un ou une spécialiste de psychologie clinique et pathologique aspire à rejoindre des consultations en hôpital ou en prison. Ou alors, il ou elle s'installe à son compte, ce qui revient à être entrepreneur, tout en gardant un lien avec la recherche. Mais un ou une psychologue du travail, psychosociologue ou ergonomiste, serait professionnellement suicidaire en dédaignant l'entreprise comme terrain de recherche et comme débouché, d'autant qu'il y a une forte demande. On ne parle que stress, souffrance au travail, harcèlement et risques psychosociaux dans les organisations.

Dans ce paysage, j'estime que la zone sinistrée des relations SHS-entreprises, en France, c'est la sociologie. Pourtant, cette dernière a eu son heure de gloire.

La recherche en sociologie peut-elle servir l'entreprise ?

La recherche en sociologie peut apporter des résultats puissants à l'entreprise. Quand j'évoquais l'heure de gloire de ce domaine en France, je pensais à l'aventure du Centre de sociologie des organisations (CSO) fondé par Michel Crozier. Pendant deux ou trois décennies, des chercheurs ont pu développer et diffuser les résultats de l'analyse stratégique et systémique dans nombre d'entreprises, administrations et associations. Ses disciples, même dissidents comme Renaud Sainsaulieu, et ses continuateurs, innovants comme Denis Degrestin, ont à leur tour apporté de nombreux résultats aux entreprises : dans les domaines de l'identité au travail et de la culture d'entreprise pour l'un ; dans le domaine de l'impact social des outils de gestion pour l'autre. On s'est saisi de tous ces résultats chez EDF, à la SNCF, à la Poste, chez Saint-Gobain, l'Oréal, Danone, tout comme au ministère de l'Équipement ou dans l'Armée de Terre. Il n'est pas anodin de remarquer que Michel Crozier avait fait une école de commerce. Il était aussi tourné vers des comparaisons avec les pratiques de recherche des universités américaines.

Dans le monde, on pourrait dire la même chose des configurations du canadien Mintzberg ou de leurs déclinaisons en ressources humaines par les sociologues belges Pichault et Nizet. Voilà des résultats de la recherche solides et utilisables, donc utilisés.

L'entreprise peut-elle servir la recherche ?

L'entreprise ne peut que servir la recherche. Mon ami Hubert Landier, grand expert du management social, m'a souvent fait constater la chose suivante. Dans le fantasme du chercheur lui-même, le sociologue, enfermé dans sa tour d'ivoire, émet une hypothèse audacieuse. Puis, il la teste sur un terrain, par une enquête. Enfin, il produit un résultat scientifique admirable.

Pour mon ami, qui a arpenté les organisations entrepreneuriales et syndicales pendant quarante ans, la réalité est un peu plus complexe. Un salarié, un fonctionnaire, un bénévole rencontre une difficulté au sein de son organisation. Un manager, un client, un fournisseur, un représentant du personnel va

co-construire une solution avec l'intéressé, afin de résoudre le problème rencontré ensemble. Un consultant qui passe à ce moment, au milieu de bien d'autres interventions, va repérer qu'il y a là quelque chose d'original qui se produit. Il va en faire une offre de service à ses autres clients, car ces derniers se posent sans doute des questions proches. Comme la problématique et les outils de réponse se diffusent, cela va enfin arriver aux oreilles du chercheur universitaire, peut-être d'abord par un jeune thésard qui est sur le terrain, avant d'atteindre un mandarin installé dans sa tour d'ivoire.

Nous touchons peut-être là la partie immergée de l'iceberg de la recherche. Après, il revient au « chercheur », et c'est tout à son honneur, de se saisir d'une problématique intéressante, qui correspond à une « demande sociale », pour effectuer des tests, explorer le domaine de validité de résultats, qui étaient restés intuitifs avant le déploiement de méthodes « scientifiques ».

Après, le processus de retombées peut prendre « un certain temps ». On connaît la célèbre étude de Katz et Lazarsfeld sur la diffusion d'un nouveau médicament auprès des médecins de ville plutôt qu'auprès des médecins en hôpitaux. L'exemple est repris par Boudon dans beaucoup de ses livres. Il a fallu attendre trente ans, au début des années 80, pour qu'un grand laboratoire pharmaceutique, Synthélabo, se saisisse du modèle de Lazarsfeld pour appliquer ses résultats, avec beaucoup d'efficacité accrue à la clé. Finalement, la diffusion des résultats sociologiques est parfois plus longue que celle des nouveaux médicaments. Ceci étant, la sociologie est-elle faite pour donner des informations marketing et fournir des outils de commercialisation ?

Les chercheurs sont-ils sensibilisés aux questionnements de l'entreprise ?

Avant d'être sensibilisés aux questionnements de l'entreprise, les chercheurs doivent peut-être se départir de certaines prénotions. En France, dans les milieux de la sociologie, un certain *habitus* encore marxisant fait considérer l'entreprise comme un lieu d'exploitation du travailleur et de maximisation du profit, à la plus grande gloire du capitalisme. Cela peut se vérifier à certains endroits mais ce n'est pas le cas général. Et ce n'est certainement pas une bonne façon de nouer des liens. Quand mes étudiants ont

réalisé une enquête sur le climat social de l'usine Continental à Clairoix, au moment où la direction envisageait un référendum sur une augmentation du temps de travail pour sauver l'usine de la fermeture, je me souviens que nos partenaires avaient fait le tour de nombre de laboratoires de sociologie avant de nous contacter. Ils cherchaient juste des gens neutres, capables de mener une enquête de manière équilibrée, sans préjugés. Ils m'avaient dit avoir frappé à beaucoup de portes avant d'en trouver une, rassurante sur ce point.

Les managers peuvent-ils être impliqués dans la recherche ?

Les managers sont, de fait, impliqués dans la recherche. D'abord, ils ont souvent eu des cours de sciences sociales dans leurs cursus de formation : pas seulement en écoles de commerce ou d'ingénieurs mais même dans les écoles militaires ou dans les séminaires où se préparent les prêtres. Ensuite, ils peuvent être maître de stage, intervenants à l'université, sponsors de thésards – je pense aux contrats CIFRE. Enfin, ils sont souvent très désireux de coopérer pour appliquer des démarches dans leurs entreprises ou réfléchir, avec des chercheurs, sur de nouveaux concepts. Il y a certes des professions plus ou moins réceptives à la sociologie. Ce ne sont pas toujours celles que l'on imaginerait. Personnellement, en trente ans, ceux qui m'ont le mieux accueilli sont les DRH d'entreprise et les militaires, et ceux qui me paraissent les plus méfiants sont les médecins.

Qu'est-ce qui devrait changer ?

Je ne prends que le cas de la sociologie en France et je me cantonne à la position du chercheur. Il me semble avoir identifié six dysfonctionnements :

- Nous sommes imprégnés d'une certaine idéologie, défavorable à l'entreprise.
- Nous préférons avoir l'oreille des politiques ou des médias plutôt que celle des entrepreneurs ou des managers.
- Nous utilisons un langage non dénué de jargon.
- Nous nous croyons très savants.

- Nous estimons être meilleurs que les autres disciplines pour éclairer les liens sociaux.
- Nous attendons, par la suite, que d'éventuels managers viennent nous demander nos lumières.

Avoir diagnostiqué une situation, c'est déjà avoir résolu la moitié du problème. Prenons autant de mesures correctrices qu'il y a de dysfonctionnements. Un manager averti appellera cela une démarche de perfectionnement, visant à améliorer la qualité. Donc, avec ce diagnostic, il suffit déjà de suivre les six pistes suivantes :

- Faire de la sociologie vers l'entreprise une simple science, sans confondre prématurément cela avec une ambition militante, dénonciatrice, réformatrice. En particulier, faire confiance aux acteurs des entreprises pour se saisir des mécanismes expliqués à l'aide de la sociologie, afin de trouver leurs propres solutions.
- S'intéresser aux enjeux entrepreneuriaux pour ce qu'ils sont, non pas comme moyen de rejoindre un think tank politique ou de passer sur un plateau de télévision. Par exemple, analyser la vie quotidienne des patrons de PME ou les angoisses des petits actionnaires et pas seulement étudier les déclarations d'un PDG ou d'un leader syndical.
- Dire des choses complexes avec des mots simples, plutôt que l'inverse. C'est déjà apprécié des étudiants à l'université. Cela permet aux managers de plus vite s'intéresser aux résultats solides d'une recherche.
- Ne pas croire qu'un doctorat de sociologie révèle une intelligence supérieure et surclasse d'emblée l'aptitude à raisonner d'entrepreneurs et de managers. Ils prennent des risques calculés. Eux aussi analysent des situations avec finesse et même rapidité. Dans un pays où l'on a le culte des diplômes, beaucoup de managers sortent en

outre des meilleurs universités ou d'écoles de commerce ou d'ingénieurs excellentes.

- Ne pas croire que la sociologie surclasse d'emblée les chiffres des économistes, les normes des juristes ou les spéculations des philosophes, sans oublier la mémoire des historiens ou les descriptions de terrain issues de l'ethnologie, voire la démographie appliquée à la gestion prévisionnelle des effectifs d'une grande entreprise. D'autres disciplines se montrent ainsi très créatives ou offensives pour trouver des débouchés auprès du monde des entreprises. Je ne parle même pas de la psychologie, appliquée au recrutement, à l'analyse des conditions de travail, etc. C'est au sociologue de faire aussi bien, s'il le veut.
- En définitive, c'est au sociologue d'aller proposer ses résultats, voire ses services. Il est trop confortable de s'isoler, en se plaignant d'être négligé. Se rapprocher de l'autre pour essayer de le comprendre, n'est-ce pas de surcroît la clé de la démarche en sciences humaines et sociales ? Il n'y a pas de raison de l'appliquer à tous... sauf aux acteurs de l'entreprise.

Bien sûr, ce constat est volontairement sévère pour faire réagir. C'est en portant le regard là où les liens risquent d'être rompus qu'on peut espérer les retisser. Or, il y a quelques fils à renouer entre l'entreprise et la recherche en sciences sociales. À chacun de faire sa part, s'il le souhaite ■

Bibliographie

- Boudon, R. (2010). *La sociologie comme science*. Paris : La Découverte.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations* (P. Sager, trad.). Paris : Éditions d'Organisation.
- Pichault, F. et Nizet, P. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris : Seuil.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : FNSP-Dalloz.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du management*. Paris : Armand Colin.
- Segrestin, *Les chantiers du management*, A. Colin, 2004.

Biographie

Jean-Michel Morin est maître de conférences-HDR en sociologie à l'Université Paris Descartes. Après avoir été responsable de la licence de sciences sociales et du master ingénierie des ressources humaines, il a été membre du conseil d'administration. Il est vice-doyen de la Faculté SHS. Ses recherches portent sur la participation et l'exercice de l'autorité dans les organisations. Il a publié : (1999). *Sociologie de l'entreprise*. Paris : PUF ; (2006). *Boudon, un sociologue classique*. Paris : L'Harmattan ; (2007). *La face cachée du coaching* (avec Ph. Desgraupes). Paris : Studyrama ; (2015). *Sociologie Paris* : Nathan, 5e édition.

Du purisme épistémologique

Nous appellerons les « puristes » ceux qui croient en l'existence d'une science fondamentale désintéressée et monolithique. Cette science poursuit non des objectifs marchands, sociétaux, politiques, techniques... mais des « *buts théoriques* » (Rescher, 1982). Il s'agit pour elle de décrire, d'expliquer le monde de façon neutre, précise, concise, élégante... La bonne recherche fondamentale aboutit à des découvertes bouleversant nos façons de penser le monde. Il revient ensuite à la « *recherche appliquée* » (Coutellec, 2015) de valider ces découvertes en collectant, en multipliant, en reproduisant, en spécialisant... les données empiriques. Cette besogne est sujette à des rendements décroissants. Elle suppose des données de plus en plus volumineuses, elle mobilise des moyens de plus en plus coûteux, pour des gains épistémiques de plus en plus faibles (Rescher, 1978, 1989). Malgré ce caractère rédhibitoire, résultent de cette besogne des modèles améliorant les « *prédictions* » ou les conditions de « *contrôle* » de phénomènes bien définis (Rescher, 1982). Si ces modèles sont exempts de « *malscience* » (Chevassus-au-Louis, 2016), alors ils procureront des savoirs utiles à l'innovateur. Une recherche appliquée de qualité lève tout risque épistémique, si bien que l'innovateur peut se concentrer sur les autres risques, notamment économiques, inhérents à son activité. Pour résumer, on aurait une séquence faisant se succéder découverte, application, puis innovation (Godin, 2014 ; Forest *et al.*, 2014). À mesure qu'on avance dans cette séquence, la connaissance deviendrait de plus en plus intéressée.

Des sciences qui n'en seraient pas ?

Juger des SDM à l'aune de l'épistémologie des « puristes » est le plus sûr moyen de démolir ces sciences. Ont-elles des objets empiriques propres ? Rien n'est moins sûr. D'autres sciences humaines et sociales (SHS) peuvent s'en saisir, et parfois plus légitimement (Bunge, 1985). De plus, le recours par certains chercheurs à « *l'interprétativisme* » (Frappin, 2011) ou au « *textualisme* » (Bunge, 2004) conduit à saper les fondements des SDM. L'intention du chercheur en SDM ne pointe plus des objets spécifiques (l'entreprise et ses grandes fonctions, la comptabilité, les outils de gestion, l'activité managériale...), mais les discours, les récits les mentionnant (Topalov, 2009). Plus rien ne distingue

alors les SDM de SHS mieux établies pour ce qui concerne l'analyse des structures sociales, des réseaux de locuteurs, des discours, des récits, des idéologies...

Pour ne pas tomber dans le piège de l'interprétativisme et du textualisme, les chercheurs en SDM peuvent se référer aux seules sciences de la nature, et ce, au risque d'être confrontés à de sérieux problèmes. Les objets des SDM sont-ils suffisamment invariants pour permettre l'énonciation de lois ? La réponse est négative (Bunge, 1985). Certaines catégories des SDM, comme celle d'entrepreneur, d'innovation... sont même antinomiques, du fait de leur caractère créatif, au concept de loi. Les SDM produisent-elles leurs concepts de façon endogène ? La réponse est encore non (Bunge, 1985 ; Bollecker et Azan, 2009). Disposent-elles de cohortes de chercheurs désintéressés ? Si on compare les SDM avec la physique ou les mathématiques, là encore, la réponse est négative. Fait plus étonnant, le contour de la communauté de recherche en SDM est problématique. Il n'est pas rare que des managers, des consultants, plus rarement des entrepreneurs, donc des praticiens, publient des résultats reconnus comme valides par la communauté en SDM (Saint-Onge *et al.*, 2016), puis abondamment cités par elle. Il y a dans cet état de fait de quoi troubler des « puristes ». Ceux-ci établissent une stricte démarcation entre science véritable et pratique. Pour bien saisir leur trouble, prenons un exemple caricatural. Imagine-t-on les plus prestigieuses revues d'une science comme la biomécanique publier de nombreux articles reconnaissant comme valides les idées énoncées dans son autobiographie par un acrobate de talent ?

L'une des façons de sortir les SDM d'une situation aussi inconfortable serait, pour le chercheur du domaine, d'aligner sa pratique sur l'épistémologie des « puristes ». Le remède se révélera alors pire que le mal. Pour le comprendre, prenons le cas des innovations managériales. Affichant une éthique désintéressée, le chercheur en SDM refuse toute visée prescriptive à même de biaiser sa neutralité. Il s'agit d'étudier ces innovations de façon objective, comme un fait social, selon une modalité plus rigoureuse que celle du praticien (Saint-Onge *et al.*, 2016). Pour expliquer comment ces innovations sont diffusées, la bonne méthode consiste à collecter le plus gros volume de données possible, puis à valider les hypothèses théoriques expliquant leur adoption

à l'aide de modèles probabilistes semblables aux réseaux de Sewall Wright (1899-1988) (Drouet, 2012). En procédant de la sorte, le chercheur en SDM croit bien faire. Il s'expose à la critique cinglante des « puristes » : la recherche menée n'a aucun statut épistémologique. Est-elle fondamentale ? Non. Les concepts de base ne sont pas rigoureusement définis (innovation, adoption, capacité d'adoption, entreprise...). Ils relèvent plutôt d'heuristiques, sur lesquelles d'ailleurs les chercheurs continuent à débattre sans fin. Or, des concepts mal formulés ne peuvent donner lieu à des variables expliquées ou explicatives précises et ainsi fonder des inférences sûres. La recherche menée est-elle appliquée ? Pas plus. Les outils probabilistes sont utilisés pour décrire un phénomène *ex post* alors que leur vocation première est la prédiction et le contrôle, donc la mesure *ex ante*. Point rédhibitoire : la reproductibilité des données n'est quasiment jamais assurée. Une recherche à vocation technique ? Encore une fois non, le chercheur revendiquant une position positive, et non prescriptive.

Depuis un siècle, des auteurs n'ont-ils pas systématisé les pratiques managériales, de sorte à les critiquer, à les structurer et à les transmettre à de futurs professionnels ?

Empiétements empirique et conceptuel, impossibilité de donner un statut à la recherche menée, difficile dans ces conditions de sauver les SDM ! Pourtant, comme le souligne un épistémologue aussi rigoureux que Mario Bunge (1985), malgré leurs imperfections, celles-ci méritent attention. Depuis un siècle, des auteurs n'ont-ils pas systématisé les pratiques managériales, de sorte à les critiquer, à les structurer et à les transmettre à de futurs professionnels ? Sauf à soutenir que rien de neuf n'a eu lieu en management depuis 1900, sans doute convient-il d'adopter une épistémologie plus souple que celle défendue par les « puristes ». Il s'agit là d'une œuvre conséquente. De nombreux auteurs s'y attellent. Nous n'en mentionnerons que deux, qui suggèrent d'abandonner deux conceptions habituelles de la science.

Aux bases d'une épistémologie souple

Le premier abandon est celui de la distinction entre connaissance et pratique, entre science fondamentale vs. appliquée, au profit de la reconnaissance d'une « science impliquée » (Coutellec, 2015). Ce dernier qualificatif proposé par Léo Coutellec (1983-...) ne relève pas du simple jeu de mot. L'auteur l'a choisi par nécessité, le mot « appliqué » ne suffisant pas à restituer la complexité des relations entre les sciences de la nature et les autres activités sociales. L'épistémologue français souligne ainsi que « *toutes les sciences sont nécessairement impliquées (et non de façon conjoncturelle), c'est-à-dire prises dans un contexte, immergées dans un paysage de valeurs et d'intentions, portées par des collectifs d'humains* ». Fort de ce constat, il précise les exigences de la science impliquée. Celle-ci « [...] prend pleinement acte de sa responsabilité, [...] conscience de la nécessité d'une attention aux conséquences, [...] elle] ouvre la possibilité d'un questionnement sur ses finalités, [...] elle] ne revendique plus sa neutralité axiologique pour affirmer son objectivité, [...] elle] fait de l'engagement (sur un territoire, pour une visée particulière, dans un contexte) une valeur épistémique centrale, [...] elle] organise le partage des savoirs et des pouvoirs liés à ces savoirs » (Coutellec, 2015). Impliquée ne signifie donc pas, pour Coutellec, idéologisée, politique, engagée, militante... Chose intéressante, l'auteur fonde sa réflexion non à partir de l'état passé, et surtout idéalisé, des sciences de la nature, comme ont tendance à le faire les « puristes », mais sur la biologie en train de se faire, par exemple en matière d'organismes génétiquement modifiés (OGM). L'épistémologie des sciences impliquées se veut une théorisation des sciences en marche, du processus scientifique, de l'enquête (Rescher, 1978, 1989), et non de l'idéalisation des résultats passés.

Le second abandon auquel nous convie l'épistémologie souple concerne le supposé caractère monolithique de la science véritable. L'analyse synchronique ou diachronique de toute science de la nature occidentale montre la coexistence de plusieurs « styles » (Hacking, 1992). L'usage du mot « styles » proposé par Ian Hacking, et non celui de programmes, de paradigmes... est volontaire. Le style renvoie à une forme scientifique globale, cohérente, immédiatement reconnaissable. De plus, un style nouveau ne chasse pas l'ancien ; tous deux peuvent cohabiter, voire même s'hybrider. Englobants, les styles sont à la fois subjectifs,

sociaux, objectifs, instrumentaux... Ils articulent la pensée et les raisonnements du chercheur, avec la façon dont il communique, débat, argumente avec des pairs ou des tiers, mais aussi les critères de vérité et les dispositifs de vérification qu'il met en œuvre (Hacking, 1992). Une fois les styles définis en général, Hacking en dresse la collection. L'épistémologue canadien reprend et affine alors la « *liste canonique* » proposée dans les années 1980 par le biologiste Alistair Cameron Comrie (1915-1996). Cette liste de styles comprend : la postulation (l'axiomatisation), l'expérimentation, la modélisation analogique, la taxinomie, le probabilisme (évoqué ci-dessus), et l'évolutionnisme. L'ordre importe. La postulation a fondé la mathématique grecque. L'évolutionnisme renvoie à la biologie du dix-neuvième siècle. Il est possible d'adjoindre d'autres propriétés aux styles, par exemple la nature des dispositifs ou processus empiriques mis en œuvre (Rescher, 1989), le type de modèles élaborés et utilisés (Schmidt, 1998), les lieux d'exercice de l'activité scientifique...

Le style renvoie à une forme scientifique globale, cohérente, immédiatement reconnaissable. De plus, un style nouveau ne chasse pas l'ancien

Les sciences impliquées et les styles sont des catégories séduisantes. Malheureusement, les sciences sociales sont hors du champ d'étude de Coutellec ou de Hacking. Il n'empêche, implication et styles peuvent intéresser les SDM contemporaines.

Enjeux pour les sciences du management

Si nous suivons Léo Coutellec, le premier enjeu de l'épistémologie des SDM contemporaines est d'explicitier leur implication. Celle-ci comprend deux volets, éthique et épistémique (Coutellec, 2015). Le premier volet concerne les valeurs défendues par le chercheur (sa position axiologique) et l'adoption d'une éthique conséquentialiste (Qui pourrait être concerné par la recherche menée ? À quel horizon ?). Le second volet intègre les engagements ontologiques du chercheur, la façon dont il pense

l'irrigation de savoirs venant d'ailleurs et le partage des connaissances produites par ses soins. Différents auteurs en SDM proposent une foison d'éléments épistémologiques (Demeestère, 2005 ; Véry et Métails, 2012) ou méthodologiques (Saint-Onge *et al.*, 2016) apportant des touches à des SDM impliquées. On peut juste regretter qu'ils n'utilisent pas (encore ?) le terme de science impliquée.

Même si la catégorie de style est absente en SDM, leur pluralisme est toutefois reconnu par les auteurs du domaine. Pour donner plus d'ampleur à ce pluralisme, il convient d'aller au-delà de l'habituelle tripartition entre le « *positivisme* », « *l'interprétativisme* » et le « *constructivisme* » (Rappin, 2011), pour adopter la typologie de Comrie et de Hacking. La postulation est présente dès les origines des SDM, avec les règles énoncées par Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dans *Principles of Scientific Management* (1911). Cet opuscule ouvre une lignée de travaux, encore vivante, traduisant des réflexions de praticiens en maximes. On trouve aussi la postulation dans les normes, par exemple comptables, bornant de façon rigoureuse un domaine bien précis. L'enquête menée par Georges Elton Mayo (1880-1949) relève de l'expérimentation. Il en est de même pour tous les travaux inspirés de l'économie expérimentale. Les théoriciens de la décision cognitivistes, ceux qui se sont inspirés de la cybernétique, ou encore les constructivistes inspirés du « *systémisme* » (Bunge, 2004) recourent à des analogies ayant pour références l'automate ou le programme d'intelligence artificielle. Henry Mintzberg (1939-...) ou William Ouchi (1943-...) s'inscrivent dans le style taxinomique. L'évolutionnisme inspire les travaux de Stanley Winter (1935-...) et Richard Nelson (1930-...). Le style probabiliste, quant à lui, s'exprime dans de nombreux articles des plus prestigieuses revues de SDM. On peut ajouter le style narratif, propre à l'interprétativisme ou au textualisme de Bruno Latour (1947-...) et de ses épigones en management (Topalov, 2009).

Pour donner un aperçu d'ensemble aux propositions épistémologiques qui viennent d'être faites, il est possible de regrouper dans un même tableau les différents styles des SDM et d'associer à chaque style une forme d'implication épistémique et éthique originale. L'idée défendue est simple : à chaque style correspond un service épistémique spécifique. Le cas retenu pour illustrer ce tableau est celui, déjà évoqué, des innovations managériales.

Service épistémique	Style	Implication dans le cas des innovations managériales
Cohérence de la connaissance	Axiomatisation	Ces innovations ont les propriétés suivantes... Les développer, les adopter, etc. supposent la mise en œuvre des principes suivants. Ces propriétés abstraites et règles aident à avoir quelques idées claires à leur sujet (Rescher, 1978). Elles peuvent servir à élaborer une ontologie formelle des innovations managériales.
	Probabilisme	Des enquêtes montrent que pour telle population, ce sont plutôt telles ou telles causes qui ont déterminé l'adoption de ces innovations. Cette connaissance empirique peut étayer un jugement, une décision s'ils sont conformes à la norme statistique, ou les relativiser en cas contraire.
	Modélisation analogique	Les catégories de l'ingénierie, qui s'intéressent aux innovations techniques (Forest <i>et al.</i> , 2014), sont utiles pour modéliser de façon systémique les innovations managériales et leur processus de développement, d'adoption, etc. Ce qui facilite le dialogue entre SDM et sciences pour l'ingénieur.
Placement de la connaissance	Taxinomie	Ces innovations, leurs promoteurs, leurs adopteurs potentiels, leurs canaux de diffusion... se déclinent dans plusieurs types. Il convient de savoir dans quelle « case » placer tel ou tel cas d'innovation précis.
Prudence du jugement	Expérimentation	Des modèles comportementaux <i>in vitro</i> montrent tel ou tel biais cognitif dans les représentations des innovations managériales (ex. biais de promesse : survalorisation des avantages et oubli de leurs inconvénients).
Recul de la connaissance	Évolutionnisme	Ces innovations ne viennent pas de nulle part, elles ont une généalogie, elles reposent sur une ancienne et large « culture technique » (Chouteau <i>et al.</i> , 2017) et pourraient se diffuser selon les <i>scenarii</i> suivants...
Relativité de la connaissance	Textualisme	Ces innovations deviennent comme telles si certains récits sont faits à leur égard et reconnus comme valides. L'analyse du discours de telle ou telle population d'acteurs (concepteurs, promoteurs, contradicteurs...), l'évocation et la résonance sémantique autour de tels ou tels mots... éclairent, confortent, relativisent, bousculent... telle ou telle représentation relative à ces innovations.
etc.		

Lister les différents styles et formes d'implication des SDM dans le monde contemporain se veut plus qu'un jeu académique. Nombreux sont les chercheurs en sciences de la nature, les politiques... à n'avoir pour référence que l'épistémologie des « puristes ». Elle peut conduire à des idées chimériques. La première est que l'extrême complication ou l'ésotérisme des SDM garantirait en soi le développement de futures innovations managériales. La seconde illusion est qu'il existe une SDM monolithique, donc une façon unique d'articuler théorie et pratique managériales. L'épistémologie souple et ses catégories de science impliquée, de styles conduisent à une approche plus pertinente d'une telle articulation. Il y a un pluralisme de la connaissance en SDM, donc plusieurs articulations possibles entre la théorie et la pratique. Admettre un tel pluralisme nous paraît ouvrir le débat et l'apaiser quelque peu ■

Références bibliographiques

- Bollecker, M., Azan, W. (2009). L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15(2), 61-86.
- Bunge, M. (1985). *Treatise on Basic Philosophy. Volume 7: Philosophy of Science and Technology*. Dordrecht, Reidel Publishing Company.

- Bunge, M. (2004). *Matérialisme et Humanisme : Pour surmonter la crise de la pensée*. Montréal : Liber.
- Chevassus-au-Louis, N. (2016). *Malscience : De la fraude dans les labos*. Paris : Seuil.
- Chouteau, M., Forest, J., Nguyen, C. (2017). Quand La culture d'innovation fait obstacle à la culture technique. *Technologie et Innovation* 17-4, <https://www.openscience.fr/Numero-4>.
- Coutellec, L. (2015). Pour une Philosophie politique des sciences impliquées : Valeurs, finalités, pratiques. *Écologie & Politique*, 51(2), 15-25.
- Demeestère, R. (2005). Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue Française de Gestion*, 157(4), 103-114.
- Drouet, I. (2012). *Causes, Probabilités, inférences*. Paris : Vuibert.
- Forest, J., Gallaud, D., Laperche, B., Tanguy, C., Temri, L. (dir.) (2014). *Principes d'Économie de l'innovation*. Bruxelles : Peter Lang.
- Godin, B. (2014). Invention, Diffusion and Linear Models of innovation: the contribution of Anthropology to a conceptual framework. *Journal of Innovation Economics and Management*, 15(3), 11-37.
- Hacking, I. (1992). Style for Historians and Philosophers. *Studies in History and Philosophy of Sciences*, 23(1), 1-20.
- Martinet, A.-C. (dir.) (1990). *Épistémologie et Sciences de Gestion*. Paris : Economica.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, 43(3), 476-489.
- Rescher, N. (1978). *Peirce's Philosophy of Science: Critical Studies in His Theory of Induction and Scientific Method*. Notre Dame : University of Notre Dame Press.
- Rescher, N. (1982). *Empirical Inquiry*. Totowa, Rowman & Littlefield.
- Rescher, N. (1989). *Cognitive Economy: The Economic Dimension of the Theory of Knowledge*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Saint-Onge, S., Alis, D., Wolf, J., Rosenberg, T. (2016). Comment améliorer la pertinence de la recherche en gestion ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 167-195.
- Schmid, A.-F. (1998). *L'Âge de l'épistémologie : science, ingénierie, éthique*. Paris : Éditions Kimé.
- Topalov, C. (2009). La boîte de Pandore et l'histoire sociale des sciences humaines. *Genèses*, 100-101(3), 238-246.
- Véry, P., Métails, E. (2012). Des chercheurs sous influence : Réflexion sur la construction sociale d'une théorie. *Revue Française de Gestion*, 228(9), 203-216.

WE ARE PASSION



POUR LES JEUNES, LES FRONDEURS,
UN PEU FOUS, BIEN VIVANTS.
CEUX QUI ONT LA FOUGUE,
LA VITALITÉ, L'ÉLAN.

LÀ OÙ CERTAINS NE VOIENT QU'EMPRESSEMENT,
INAPTITUDE, LA VIE,
ENTÊTEMENT, **VOYONS**
L'ÉTOILE, LE FUTUR, LE POSSIBLE,
LE MAROC, LE MONDE DE DEMAIN.

POUR DES CITOYENS ACTIFS, **RÊVONS,**
AUTONOMES, OUVERTS **IMAGINONS,**
ÉPANOUIS, RESPONSABLES **CRÉONS,**
ENTREPRENANTS, **ÉVOLUONS**
ÉTHIQUES. **ENSEMBLE.**

QUAND D'AUTRES RESSENTENT LE DÉCOURAGEMENT
POUSSONS AU CHALLENGE ET À L'ACTION.

AGIR

CRÉER LE DÉBAT, FAIRE VIVRE LA DIVERSITÉ DES OPINIONS. OUVRIR LES CŒURS ET LES PENSÉES,
POUR TOUS, POUR LUI, NOTRE PAYS.

NOUS SOMMES L'ÉCOLE **DU PARTAGE, UN REFUGE**
DU SAVOIR, UN ÉTAT D'ESPRIT.

NOUS SOMMES RAISON
NOUS SOMMES PASSION



LET'S CELEBRATE 30 YEARS **of**

 **HEM**
BUSINESS SCHOOL

QUEL ÉCHANGE ENTRE ANTHROPOLOGIE DU CONTEMPORAIN ET ENTREPRISES ?

L'anthropologie tente de comprendre la complexité de la réalité globalisée. Cette approche ne peut se faire sans une ethnographie des multiples modalités de travail actuelles et du vécu des travailleurs et des entrepreneurs, ni sans une observation en profondeur des modalités de production et d'échanges de biens et des services dans un flux constant de mutation financière, technologique, d'idées...

Paula Gandolfi

Anthropologie, Université de Bergame, Italie

On pourrait aborder les interconnexions entre sciences sociales et monde des entreprises à travers de nombreuses pistes. En tant qu'anthropologue de formation, je me permets ici de réduire le focus au domaine qui m'est le plus proche, celui de l'anthropologie et de ses parcours durant ces dernières années.

La globalisation, aujourd'hui, a rapproché des cultures différentes ; elle a amené les entrepreneurs à travailler dans des milieux sociaux et culturels diversifiés et parfois difficiles à comprendre. Autrefois, l'anthropologie étudiait des sociétés autres, des contextes culturels différents. Depuis quelques décennies, elle s'interroge sur les liens entre technologies et comportements humains,



Dans nos sociétés contemporaines, l'anthropologie essaie de s'interroger sur les rapports avec les altérités.

les rapports entre cultures différentes, la complexité de la contemporanéité et sur les effets de la globalisation même sur la société (Abelès, 2008 ; Kilani, 2010). Le regard des chercheurs en anthropologie sur les activités économiques est un signe aussi du contemporain (Assayag, 2010). Aujourd'hui, l'anthropologie s'interroge également sur les nouveaux modes économiques et les organisations et produit des recherches sur les entreprises, les cultures des organisations, les liens entre cultures. Elle étudie tant les relations entre les personnes, le pouvoir, la richesse que les mécanismes complexes du leadership et de la construction du consensus conflictuel, en essayant de comprendre les rhétoriques, les généalogies (dans le sens foucauldien) et les formes d'exercice du pouvoir dans le management et dans le travail des entreprises.

Par ailleurs, on peut souligner que l'internationalisation des entreprises produit une pluralité culturelle, et les contextes dans lesquels travaillent de nombreuses entreprises sont en fait interculturels. En effet, les entreprises travaillent souvent dans des contextes multiples lorsqu'elles sont loin les unes des autres. Dans ce sens, une lecture anthropologique peut contribuer à la compréhension des rapports entre cultures différentes ainsi qu'entre les rationalités, également différentes, qui sont utilisées dans les contextes du travail, de la production, des échanges et de la consommation des biens et des services.

L'anthropologie contemporaine conduit à « *un dépassement de frontières hier légitimes, tant du point de vue des objets de recherche que des modes d'investigation, avec la finalité d'appréhender la configuration des nouvelles pratiques individuelles et collectives, d'en analyser les valeurs et les représentations* » (Bouvier, 1995), de dégager les différentes « rationalités » sous-tendues à toutes ces multiples configurations postmodernes, reliant ainsi une anthropologie du contemporain à une anthropologie du travail et du quotidien. Il s'agirait ici d'une approche anthropologique qui souligne l'importance des mutations économiques et technologiques et la nécessité de mettre l'accent sur les processus de *changement* pour appréhender les sociétés tant dans leur actualité que dans les processus contradictoires connectés à la globalisation et à la fragmentation des sociétés elles-mêmes. D'ailleurs, il y a plus de vingt ans déjà,

Bouvier (1995) avait suggéré de privilégier une autre « cohérence » (ou rationalité) par rapport à celle des théories basées sur les structures sociales et les mouvements globaux qui les concernent, une cohérence qui émerge plutôt du quotidien dans le cadre d'une activité commune, *productive*, rituelle ou autre.

Dans le cadre de ces contextes de travail complexes et en mutation, une des modalités de concevoir aujourd'hui les relations entre anthropologie et entreprises consiste souvent à penser l'anthropologue, dans l'équipe des managers, comme spécialiste de communication ou de compétences culturelles, voire « interculturelles ». Selon cette approche, bien souvent, l'anthropologue apparaît aussi en tant que formateur dans une équipe avec des personnes de cultures différentes ou en tant que facilitateur dans la création d'un marketing culturellement « sensible ». Mais, bien plus que cela, une approche anthropologique peut essayer d'observer et de comprendre les marchés différents et les typologies de travail, des travailleurs et des entrepreneurs. Dans nos sociétés contemporaines, l'anthropologie essaie en fait de s'interroger sur les *rapports avec les altérités*, et essaie de comprendre les multiples rationalités qui sont en jeu dans des contextes culturels et sociaux différents, tout comme dans des marchés et dans des contextes de travail différents.

L'anthropologie s'interroge sur les nouveaux modes économiques et les organisations ; elle produit des recherches sur les entreprises, les cultures des organisations, les liens entre cultures

Mais, c'est aussi dans le domaine de *l'innovation* que l'anthropologue peut véritablement contribuer. L'apport de l'anthropologie se joue dans la compréhension des modalités et pratiques d'une culture de l'innovation interagissant avec d'autres réalités et compétences dans un processus comportant en soi des crises et des incertitudes, des processus de changement et différentes modalités de réaction à leur rencontre.

La question de l'adaptation à des situations, nouvelles ou imprévues, aux nouvelles pratiques culturelles et sociales constitue une question clé du contemporain et des entreprises contemporaines ; l'apport de l'anthropologie dans ce domaine pouvant se révéler significatif.

La réalité de nos sociétés post-industrielles implique une approche interdisciplinaire (Agier, 2013) avec laquelle les chercheurs en sciences sociales, selon leurs spécificités, peuvent collaborer. En fait, la complexité de la contemporanéité (Augé, 1994) exige d'être abordée d'une façon consciente et articulée. Aujourd'hui, les sciences sociales et humaines nous proposent une « *épistémologie de la complexité* » (Morin, 2005), une analyse des « *contraintes en tant qu'opportunités* » (Ceruti ; Montuori, 1994) ; elles ont démontré que la pureté – dans le sens où la réalité n'aurait qu'une facette – n'existe pas et que les « *fruits purs deviennent fous* » (Clifford, 1988).

Les approches les plus novatrices des sciences sociales ont cherché à faire face à l'incertitude, au désordre, aux « *mouvements* » (Balandier, 1988 ; 2013) et à l'imprévisible. Elles ont préféré se confronter aux « *imprévus attendus* » (Peticari, 1999), penser l'impossible, considérer les « *instants révolutionnaires continus* » (Benjamin, 1950) qui font l'histoire et la réalité.

L'anthropologie essaie de comprendre les multiples rationalités qui sont en jeu dans des contextes culturels et sociaux différents, tout comme dans des marchés et dans des contextes de travail différents

On prétend parfois exclure la réaction aux imprévus et aux nouveautés dans la vie d'une entreprise, en croyant qu'une certaine rationalité économique peut être suffisante, mais la composante de l'adaptation à la nouveauté et au changement constitue également une composante de la vie d'une entreprise ; l'apport des sciences sociales dans ce cadre peut être précieux dans le partage de l'expérience, les processus de coopération, la recherche de la qualité,

l'exercice du leadership (Schen, 1985) et la gestion des conflits (Bréard, Pastor, 2000 ; Morelli, 2014).

Les cultures complexes de notre temps sont marquées par le changement dans le microtemps et le macrotemps, elles sont des structures mais également des processus

Le défi actuel se situe plutôt dans la capacité et la possibilité de déborder, de croiser et de traverser les frontières (réelles, imaginaires, disciplinaires). Apprendre à traverser les frontières, aller « au-delà » est l'enjeu majeur de nos sociétés contemporaines (Agier, 2012) ; la globalisation de l'économie et des entreprises y est impliquée, tout aussi bien que l'anthropologie elle-même.

Les cultures complexes de notre temps sont dans un état de flux. Elles sont marquées par le changement dans le microtemps et le macrotemps ; elles sont des structures mais également des processus (Hannerz, 1996). Les logiques sociales et les dynamiques culturelles dans la société globalisée s'articulent à des modalités d'interaction et de médiation différentes qui vont redessiner les individus, les groupes et leurs rapports réciproques. Dans ce cadre, on a vu s'introduire une anthropologie *multi-située* comprenant le terrain en tant qu'espace délimité, mais proposant l'étude des connexions et des ramifications. Il s'agit d'une méthodologie pour l'étude de la globalisation afin de saisir des expériences inédites de relations, mettant en évidence les interdépendances et les hiérarchies liées à la distribution inégale des capitaux culturels. Cette modalité immatérielle de production du capitalisme avancé se nourrit d'un flux communicatif et médiatique. La prégnance des médias, les migrations et la production globale de langages et de technologies sont des facteurs qui déterminent des expériences inédites d'identité, de culture et de représentation aussi (Burawoy, 2000). Appadurai (1996) a étudié comment la production de valeurs, symboles, identités s'est aujourd'hui affranchie des territoires et des confins des réalités nationales. Il s'est focalisé sur certains aspects des flux culturels dans l'économie

du système global tels que la configuration des nouveaux panoramas, ou scénarios : les migrations humaines, les flux des symboles, le mouvement des technologies, le mouvement de l'argent, les flux des idées. Une telle approche anthropologique se focalise tant sur les contingences historiques de ces scénarios que sur leurs possibilités multiples de se combiner selon l'expérience des acteurs sociaux et de leur imaginaire. Même un modèle élémentaire d'économie politique globale doit prendre en considération les relations entre mouvements de personnes, flux technologiques et transferts financiers.

La prégnance des médias, les migrations et la production globale de langages et de technologies sont des facteurs qui déterminent des expériences inédites d'identité, de culture et de représentation

Selon cette théorie des flux culturels globaux, les phénomènes du travail et des mouvements financiers et médiatiques interagissent mais selon des circonstances locales. Selon Appadurai, l'anthropologie du contemporain a besoin d'élaborer des concepts qui puissent analyser les dimensions complexes liées à la globalisation, et ce, par la mise à disposition d'un « *vocabulaire technique raisonnablement économique* » (Appadurai, 1996) en tant que base pour une analyse du global encore en train de se faire. Dans ce cadre, il est inévitable que l'apport de l'anthropologie du contemporain aux entreprises et au monde économique va dans le sens d'une compréhension de la complexité de la réalité globalisée. Une anthropologie du contemporain ne peut pas se faire sans une ethnographie des multiples modalités de travail actuelles et du vécu des travailleurs et des entrepreneurs, ni sans une observation en profondeur des modalités de production et d'échanges de biens et des services en relation avec les flux technologiques et financiers. Il s'agit d'une sorte de « conversation » entre anthropologie du contemporain et monde des entreprises, et qui doit se nourrir encore et se donner des espaces et des temps pour inventer

des modalités de lire et comprendre la spécificité de notre contemporain. Il s'agira aussi d'imaginer un nouveau vocabulaire capable de rendre compte de la complexité de la réalité et du rôle même de l'imagination dans tous ces processus où la composante culturelle et celle économique sont inter-liées à des modalités souvent inédites ■

Bibliographie

- Abélès, M. (2008). *Anthropologie de la globalisation*. Paris : Payot.
- Agier, M. (2013). Le tournant contemporain de l'anthropologie. *Socio*, vol.(1), p. 77-93.
- Agier, M. (2012). Penser le sujet, observer la frontière. Le décentrement de l'anthropologie. *L'Homme*, vol.(202-203), p. 51-75.
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Assayag, J. (2010). *La mondialisation des sciences sociales*. Paris : Téraèdre.
- Augé, M. (1994). *Pour une anthropologie des mondes contemporains*. Paris : Aubier.
- Balandier, G. (1988). *Le désordre. Éloge du mouvement*. Paris : Fayard.
- Balandier, G. (2013). *Du Social par temps incertain*. Paris : PUF.
- Benjamin, W. (1950/2017). *Sur le concept d'histoire*. Paris : Payot.
- Bréard, R. ; Pastor, P. (2000). *Gestion de conflits*. Paris : Liasons.
- Bouvier, P. (1995). *Socio-anthropologie du contemporain*. Paris : Galilée.
- Burawoy, M. et al. (2000). *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*. Berkeley: University of California Press.
- Ceruti, M. ; Montuori, A. (1994). *Constraints and possibilities*. London: Routledge.
- Clifford, J. (1988). *The predicament of culture*. Harvard: Harvard University Press.
- Hannerz, U. (1996). *Transnational connections*. London: Routledge.
- Hannerz, U. (1991). *Cultural complexity*. Columbia: Columbia University Press.
- Kilani, M. (2010). *Anthropologie. Du local au global*. Paris : Armand Colin.
- Morelli, U. (2014). *Il conflitto generativo: la responsabilità del dialogo contro la globalizzazione*. Roma : Città Nuova.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil.
- Peticari, P. (1996). *Attesi imprevisti*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Schein, H.E. (1985). *Organisational culture and leadership*. Indianapolis: Jossey Bass.

UNE NOUVELLE ANTHROPOLOGIE POUR LA VIE DE L'ENTREPRISE

L'*homo economicus* est la seule hypothèse anthropologique dont disposent les sciences humaines. Cette hypothèse est toutefois de peu d'utilité dans le monde de l'entreprise. Le modèle de Maslow, plus étoffé, a le mérite de reposer sur une anthropologie plus réaliste, même si elle demeure toujours peu opératoire pour les managers. Le modèle *homo emoticus*, d'une anthropologie prenant en compte l'ensemble des motivations humaines, parvient à expliquer la genèse des comportements humains : il offre une grille d'interprétation pour les managers au quotidien. Ce modèle ouvre la voie vers une approche plus féconde.

Thierry Paulmier, Ph.D. (Family Business Center, EDHEC Business School)

Pour que la recherche scientifique en sciences humaines et sociales soit utile aux entreprises, il faudrait qu'elle repose sur une hypothèse anthropologique réaliste. Or, tel n'est pas le cas. Pour l'heure, la seule hypothèse anthropologique dont disposent les sciences humaines est celle de l'*homo economicus*, soit une conception de l'homme réduit à n'être qu'une machine à calculer ses plaisirs et ses peines, ses gains et ses coûts et à opérer égoïstement une maximisation de sa satisfaction et de son intérêt. Cette hypothèse est censée rendre compte de la « rationalité » des agents économiques. Elle permet d'élaborer de beaux modèles mathématiques. Mais, elle est de peu d'utilité dans le monde de l'entreprise. Avec une telle hypothèse, les managers peuvent en déduire qu'ils doivent traiter leurs collaborateurs en mercenaires, c'est-à-dire en personnes uniquement



La théorie économique demeure à ce jour incapable de rendre compte de la pluralité des motivations des agents économiques.

motivées par le salaire, les bonus, les primes ou toute autre forme de rémunération. Avec une telle hypothèse, la motivation au travail devient purement extrinsèque au travail. Peu importe la tâche, pourvu que la paye soit bonne ! C'est là précisément la politique managériale conduite par Henry Ford dans ses usines pour convaincre les travailleurs d'être réduits à des machines. Le fordisme est un mode d'organisation du travail totalement abrutissant qui exclut toute possibilité de motivation intrinsèque au travail. Il n'a pu donc s'imposer que grâce à une source de motivation extrinsèque, l'argent, sous la forme d'une politique de hauts salaires illustrée par la fameuse formule « Cinq dollars par jour » (*Five dollars a day*). Ce faisant, Ford a réduit ses ouvriers à n'être que des automates en mode mercenaire ou des mercenaires en mode automate. Le fordisme est donc parfaitement en adéquation avec l'hypothèse de l'*homo economicus*. On pourrait y ajouter tous les métiers de la vente, des commerciaux aux traders. Mais, en dehors de ces métiers, la motivation principale au travail réside ailleurs que dans le salaire, et cela, la théorie économique est incapable d'en rendre compte. Il paraît incroyable que la théorie économique ne dispose que d'une hypothèse aussi réductrice du comportement humain et soit toujours incapable de rendre compte de la pluralité des motivations des agents économiques. Tant que ce sera le cas, elle sera inutile dans le monde de l'entreprise.

Abraham Maslow a élaboré une théorie de la motivation et des besoins humains fondamentaux plus exhaustive que celle de l'*homo economicus*. Il a identifié cinq types de motivation correspondant à cinq types de besoins chez l'homme : les besoins physiologiques tels que la nourriture et l'activité sexuelle, les besoins sécuritaires, les besoins d'amour, les besoins d'estime et les besoins de réalisation du potentiel personnel¹. Maslow affirme que ces besoins sont hiérarchisés : les besoins physiologiques commandent, et sont suivis par les besoins de sécurité, d'amour, d'estime de soi et enfin les besoins d'accomplissement de soi. Ce modèle a le mérite de reposer sur une anthropologie plus réaliste que celle de l'*homo economicus*, mais elle reste peu opératoire pour aider les managers au quotidien. Maslow n'offre que peu de pistes d'applications concrètes. En outre, il définit sa liste des besoins sans vraiment expliquer leur genèse. Plus exactement, ces motivations seraient, selon lui, inhérentes à la nature physiologique de l'homme.

Ainsi, par exemple, les hommes aspireraient d'instinct aux valeurs de beauté, de vérité et de justice ou à être créatif.

Le modèle *homo emoticus* propose une anthropologie qui s'efforce de prendre en compte l'ensemble des motivations humaines, d'en expliquer la genèse et d'offrir une grille d'interprétation des comportements humains opératoire pour les managers au quotidien. Il identifie quatre phénomènes qui permettent de définir le rapport au monde et aux autres : le danger, l'obstacle, la perfection et le don. Le danger révèle que l'homme entre en rapport avec le monde et les autres par la destruction. Le monde et les autres sont des dangers car ils peuvent le détruire. L'obstacle dévoile que l'homme entre en rapport avec le monde et les autres par la privation. Le monde et les autres sont des obstacles car ils le limitent. La perfection manifeste que l'homme entre en rapport avec le monde et les autres par la contemplation. Le monde et les autres sont des perfections car ils émerveillent. Le don témoigne que l'homme entre en rapport avec le monde et les autres par la réception ou l'accueil. Le monde et les autres sont des dons car ils font du bien. Destruction, privation, contemplation et réception constituent les quatre modalités du rapport au monde et aux autres.

Le fordisme est un mode d'organisation du travail totalement abrutissant qui exclut toute possibilité de motivation intrinsèque au travail

Le danger, l'obstacle, la perfection et le don activent quatre émotions qui sont, respectivement, la peur, l'envie, l'admiration et la gratitude. Chacune de ces émotions fait naître un sentiment d'infériorité particulier : la peur, un sentiment de vulnérabilité ou d'insécurité ; l'envie, un sentiment de diminution ou d'impuissance ; l'admiration, un sentiment d'agrandissement ou de perfectibilité ; la gratitude, un sentiment d'adoption ou d'affiliation. Les deux premiers types de sentiment d'infériorité sont négatifs et vécus comme des humiliations ; les deux derniers types sont positifs et sont vécus dans l'humilité. De chacun de ces sentiments d'infériorité naît un souci de soi : la conservation de soi, l'estime de soi, l'idéal de soi et le don

de soi. On retrouve l'intuition de Maslow sur la hiérarchisation des besoins mais sous la forme d'une hiérarchie des soucis de soi suscités par des expériences émotionnelles particulières. Ainsi, le souci de conservation de soi l'emporte sur celui d'estime de soi, qui l'emporte sur celui d'idéal de soi, lequel, enfin, l'emporte sur celui de don de soi. La conservation de soi et l'estime de soi sont des soucis défensifs provoqués par la rencontre respectivement d'un danger ou d'un obstacle tandis que l'idéal de soi et le don de soi sont des soucis offensifs ou créatifs provoqués par la rencontre, respectivement, d'une perfection et d'un don. Chacune de ces quatre émotions fixe un but au comportement humain : la peur, la sécurité, l'envie, la supériorité, l'admiration, l'excellence et la gratitude, la communion.

Muni de ces quatre phénomènes, de ces quatre émotions, de ces quatre sentiments d'infériorité, de ces quatre soucis de soi et de ces quatre buts dans la vie, il est possible de poser un nouveau regard sur la vie de l'entreprise.

Considérons le travail. Il est possible de distinguer quatre motivations au travail : l'homme travaille pour éviter un danger, surmonter un obstacle, produire une perfection ou réaliser un don. Autrement dit, l'homme travaille pour la survie, l'argent, la beauté ou l'amour. Ces quatre motifs correspondent à quatre figures de l'homme au travail : l'esclave, le mercenaire, l'artisan et le volontaire. Le premier trouve sa récompense dans la survie ; le second, dans la rémunération ; le troisième, dans le travail accompli ; le quatrième dans le fruit du travail accompli. L'absence de motivation au travail peut donc s'expliquer de quatre manières principales : l'insécurité liée à la peur, l'infériorité liée à l'envie, l'absence de beauté liée à l'absence d'admiration ou l'absence de don liée à l'absence de gratitude. D'un point de vue normatif, le modèle *homo emoticus* préconise de satisfaire ces quatre besoins pour motiver les travailleurs. Il propose de sortir les travailleurs d'un esprit d'esclavage ou de mercenariat et de développer autant que possible chez eux l'esprit d'artisanat ou de volontariat au travail ; ce qui revient à désactiver la peur et l'envie sur le lieu de travail et à activer l'admiration et la gratitude. Concrètement, cela signifie qu'il faut dissiper les dangers et les obstacles sur le lieu de travail et y introduire de la beauté et du don. En d'autres termes, il faut introduire une dimension esthétique et altruiste à chaque poste de travail.

Les hommes ne sont jamais autant motivés que lorsqu'ils ont l'impression de participer à une œuvre belle et bonne, de contribuer à créer de la beauté et à servir les autres. En résolvant la question de la motivation au travail, on résoudra par la même occasion, tout du moins dans une large mesure, la question du bien-être au travail.

Considérons le management. Il est possible d'en distinguer quatre types : par la peur, l'envie, l'admiration et la gratitude. Ils donnent lieu à quatre figures de managers : le tyran, le magicien, le maître et le parent. Le premier a pour instrument principal de management la menace et la punition ; le deuxième, la promesse et la récompense ; le troisième, l'exemple et l'exemplarité ; le quatrième, la bienveillance et la responsabilité. Le premier manipule essentiellement le danger, le deuxième l'obstacle, le troisième la perfection, et le quatrième, le don.

Pour diriger son équipe, le manager dispose de la parole, des actes, de la démonstration de puissance, du langage du corps, du langage de l'esprit et des ordres. La parole peut être mobilisée de deux manières principales : pour proposer une vision ou distribuer une parole personnelle. Le langage du corps consiste à « parler » au corps des collaborateurs ; le langage de l'esprit, à « parler » à leur esprit, c'est-à-dire à agir de telle manière que leur corps ou leur esprit soient stimulés.

Ces six médiums du management peuvent s'employer pour manipuler les couples danger-peur, obstacle-envie, perfection-admiration et don-gratitude.

Le management par le danger et la peur utilise la parole pour décrire une vision de cauchemar ou menacer personnellement. Il agit pour manifester sa puissance de destruction sur un tiers (comme de sanctionner ou renvoyer quelqu'un), harceler moralement (infliger des vexations) ou agresser physiquement.

Le management par l'obstacle et l'envie utilise la parole pour décrire une vision de rêve ou promettre de lever un obstacle. Il agit pour manifester sa puissance magique (c'est-à-dire sa puissance de lever des obstacles) sur un tiers, il offre des vanités (titre, prix, flatterie) ou des récompenses (cadeau, faveur).

Le management par la perfection et l'admiration utilise la parole pour décrire une vision de beauté ou communiquer une parole éloquente. Il agit pour manifester sa puissance créatrice (notamment en prenant des initiatives), sa compétence ou sa vertu.

Le management par le don et la gratitude utilise la parole pour décrire une vision de communion ou pour prodiguer une parole bienveillante personnelle (compliment, encouragement). Il agit pour manifester sa puissance bénéfique, notamment en faisant des présents non monétaires, ou en rendant des services, en étant présent physiquement auprès de son équipe, et en passant des moments agréables avec elle.

Chacune de ces émotions fixe un but au comportement humain : la peur, la sécurité, l'envie, la supériorité, l'admiration, l'excellence et la gratitude, la communion

Dans le premier type de management, les collaborateurs sont réduits au rang d'esclaves et les ordres donnés sont perçus comme des injonctions. Dans le deuxième type, les collaborateurs sont traités comme des mercenaires et les ordres donnés sont perçus comme des contrats ou des deals. Dans le troisième type, les collaborateurs sont considérés comme des artisans et les ordres sont perçus comme des défis ou des challenges. Enfin, dans le quatrième type, les collaborateurs sont regardés comme des volontaires et les ordres sont perçus comme des missions ou des délégations.

Le management par l'admiration peut faire naître des rapports de maître-disciple entre le manager et ses collaborateurs tandis que celui par la gratitude peut faire naître des rapports de parent-enfant.

Considérons enfin l'esprit d'équipe. Il est possible de distinguer quatre types d'état d'esprit au sein d'une équipe. Lorsque la peur domine, l'équipe ressemble à une meute de loups : les rapports de domination prévalent. Lorsque l'envie domine, celle-ci ressemble à un panier de crabes : les rapports de rivalité prévalent. Lorsque l'admiration domine, elle ressemble à une ruche d'abeilles : les rapports d'émulation prévalent. Enfin, lorsque la gratitude

domine, elle ressemble à une famille humaine : les rapports de solidarité prévalent. L'état d'esprit au sein d'une équipe a sa dynamique propre mais il est fortement influencé par le type de management adopté. D'un point de vue normatif, il revient au manager de veiller à l'émergence d'un état d'esprit qui s'apparente le plus possible à celui d'une ruche d'abeilles et d'une famille humaine, et s'écarte le plus possible de celui d'une meute de loups ou d'un panier de crabes. Il relève de ses responsabilités de faire naître au sein de son équipe une communauté émotionnelle dominée par l'admiration et la gratitude. Les instruments dont ils disposent à cet effet sont ceux que nous avons décrits plus haut.

Esclave, mercenaire, artisan, volontaire ; tyran, magicien, maître et parent ; meute de loups, panier de crabes, ruche d'abeilles et famille humaine, tels sont les idéaux-types qui résultent de l'application du modèle anthropologique *homo emoticus* à la vie de l'entreprise. Telles sont les figures sur lesquelles il est possible d'agir concrètement pour améliorer la qualité de vie en entreprise.

D'un point de vue prescriptif, tout l'enjeu de la vie de l'entreprise réside dans la capacité à sortir les travailleurs des figures de l'esclave et du mercenaire et de les faire évoluer vers les figures de l'artisan et du volontaire ; à sortir les managers des figures du tyran et du magicien et de les faire évoluer vers celle du maître et du parent et, enfin, à sortir les équipes d'un état d'esprit de meute de loups ou de panier de crabes et de les faire évoluer vers un état d'esprit de ruche d'abeilles ou de famille humaine.

Cela implique de distiller de la beauté et du don dans tous les aspects de la vie de l'entreprise, sans exception : non seulement dans les conditions de travail et de management mais aussi, et sans doute en premier lieu, dans l'organisation du travail. La division du travail par tâches telle qu'elle existe dans le taylorisme, le fordisme ou l'amazonisme rend impossible l'introduction de la beauté et du don au travail. Il faut donc commencer par repenser l'organisation du travail dans le sens d'une définition des postes en termes de métier ou de savoir-faire. À défaut de cela, tous les efforts pour améliorer les conditions de travail et le management ne seront jamais que des analgésiques à un mal-être au travail ■

1. Maslow, A.H. (1970). *Vers une psychologie de l'être* (M.Hadesque, trad.). Paris : Fayard.

ANCRAGES THÉORIQUES DANS LES SABLES MOUVANTS DE LA PRATIQUE

Les ancrages sur lesquels repose le management depuis quelques décennies devront changer. Il s'agit d'une nécessité inévitable, et d'une responsabilité qui incombe d'abord aux managers ; mais pas seulement. Le monde académique a besoin, lui aussi, de revoir ses méthodes, et d'établir une relation interactive et dialectique qui impose aux deux univers de mieux s'articuler. Réinventer l'entreprise n'est-ce pas réhabiliter la recherche dans une perspective plus militante, moins distante, moins froide ?

Hammad Sqalli, Adil El Ouazzani et Said Abu Sheleih

Chaire Gouvernance et transformation des organisations, *Economia*-HEM

Déficits de coopération, effritement de la valeur travail et du rapport au métier, manque d'adhésion et d'engagement, distances entre dirigeants et salariés, et entre salariés eux-mêmes... autant de signes d'une crise profonde aux causes multiples : du manque de projet d'entreprise et de vision aux pratiques de pilotage ascendantes d'organisations cloisonnées, en passant par les difficultés à gérer des contradictions de plus en plus criantes entre prescrit et vécu. Le défi à relever n'est pas mince, car ce sont les ancrages sur lesquels repose le management depuis quelques décennies qu'il faut changer.

Le monde académique a lui aussi sa part de responsabilité et n'est pas en reste. Les théories et les modèles issus des sciences de gestion et sciences



Déconstruire l'organisation classique revient à envisager la relation humaine, la communication, l'interaction, la coopération, le lien, le vivant, donc la complexité.

sociales sont certes éclairants et percutants, mais ne sont pas suffisamment déployés ou manquent d'intelligibilité pour l'entreprise, spécialement sur le terrain marocain, un terrain où les synergies entre l'université et l'entreprise sont loin d'être fécondes. Mais, globalement, nous partons de l'idée selon laquelle la promotion des modèles dominants qui reposent sur les paradigmes traditionnels fonctionnalistes favorisent encore aujourd'hui l'ancrage d'une entreprise productiviste et aliénante qui empêche l'autonomisation des acteurs en mal de coopération, de réflexivité et de sens. Par un effet miroir, la connaissance académique se développe dans un entre-soi contreproductif. Les sciences de gestion ont généralement pour finalité de développer des connaissances actionnables, c'est-à-dire que l'on peut les déployer tout de suite. Les sciences sociales, quant à elles, permettent une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels, donc moins prédictives, mais tout aussi utiles à l'action de l'entreprise. Dans tous les cas, le principe d'équifinalité prévaut ; des cadres conceptuels multiples concourent aux mêmes résultats : servir la décision.

Tant chez les enseignants, les chercheurs ou les praticiens, il est de bon ton de proclamer la mort du taylorisme-fordisme, en louant les progrès réalisés en termes de désaliénations, décloisonnements, d'investissement productif dans ce qui est communément admis le « capital humain », lequel concept est développé par Theodore Schultz, puis repris et vulgarisé par Gary Baker, prix Nobel de l'économie en 1992. Pourrions-nous, au passage, nous interroger sur la légitimité du terme « capital », tant cette acception s'inscrit dans les logiques paradigmatiques des sciences de gestion ? Associer les termes d'humain et de capital dans ce cadre de connaissances renvoie pour nous à l'idée selon laquelle l'humain demeure un capital d'entreprise comme un autre pourrait l'être. Il en va de même de la « fonction des ressources humaines », où l'humain, l'être, la personne, est cantonné au rôle passif de ressource consommable, dont on attend une certaine « rentabilité » et dont on prévoit également la disparition par l'« interchangeabilité ». S'ensuivent à la mort du taylorisme les vœux pieux du toyotisme et du *lean* management qui consacrent un intérêt grandissant à la dimension participative des équipes, de la créativité, ce qui se symbolisera dans le concept de pyramide inversée, où ces mêmes équipes auront plus de pouvoir, ou du moins

une certaine illusion de ce pouvoir. Ces philosophies idéalistes et prédictives d'entreprise plus juste ne sauraient supplanter la réalité de la pratique, laquelle s'incarne *in situ* dans et par des enjeux de pouvoir des acteurs à l'engagement somme toute partiel. Une réalité observée également où l'organisation développe une collection d'individus juxtaposés plutôt qu'une communauté d'individus qui sont, font, et deviennent ensemble.

L'entreprise américaine a compris et intégré l'apport certain de la recherche en la finançant

Cette position quelque peu virulente du fonctionnement défaillant des entreprises restera dans ce cadre un point de départ pour une analyse portant sur les écarts. Des écarts entre théorie et pratique, entre bonnes intentions et réalités, entre prédictions théoriques et émergences à la marge des systèmes. En effet, l'on émet bien l'hypothèse ici que la recherche en sciences de gestion et en sciences sociales, dont les finalités doivent servir l'action, ont relativement failli, comme l'entreprise qui tend à s'engouffrer dans une myopie fonctionnaliste stérile et réulsive à la modélisation et à la portée de la connaissance académique, jugée trop jargonneuse, trop décalée des enjeux immédiats, trop « scientifique ». Nous saisissons également l'occasion dans cet article pour apporter un commentaire sur la relation ambiguë entre l'académique, l'académisme et la pratique en entreprise, et ce, au regard de notre expérience d'observation du tissu d'entreprises et de l'université au Maroc.

Brève histoire de l'entreprise moderne : ancrages et tournants

Le progrès technique, le déclin de l'ère artisanale et l'exode rural grandissant concourent à l'avènement de la révolution industrielle au XIX^e siècle en Europe et en Amérique du Nord. Ce tournant historique va consacrer derechef l'essor de l'industrie, et surtout des bases de la gestion de l'entreprise moderne telle que nous la connaissons aujourd'hui. Aidés par la montée du scientisme comme cadre intellectuel dominant, les ingénieurs pensent et dirigent l'entreprise. Ainsi, Frederick Taylor et ses confrères, que l'on classe dans ce qui est communément appelé

l'école classique ou traditionnelle, ont l'ambition de modéliser et déployer une organisation parfaite basée sur les postulats mécaniste et rationaliste, où l'étage supérieur de la pyramide conçoit, et où l'étage inférieur exécute. La division horizontale et verticale du travail est de mise, le commandement en est le mot d'ordre, la parcellisation des tâches fait croître la spécialisation d'un travail chronométré dans une logique productiviste pure qui permet à l'entreprise d'être une machine sans faille. Jamais la loi des débouchés de Jean-Baptiste Say n'a autant eu le vent en poupe à cette période, tant la production de ces pays pouvait se vendre sans mal, ce qui amplifie la légitimité de l'organisation conçue comme une « machine »¹. Max Weber, qui n'était pas ingénieur, participe clairement à l'édification des théories classiques à travers les principes de rationalisation et de respect de la règle, grâce auxquels l'organisation devient plus efficace. L'ensemble de ces auteurs, et parmi lesquels nous ne pouvons faire l'économie d'Henri Fayol qui a jeté les bases du fonctionnalisme et de la professionnalisation, donnent plus de légitimité au statut de la connaissance académique par le succès de leurs travaux, ce qui consolide un lien fort entre la recherche et le développement de ce modèle d'entreprise et de fonctionnement.

Le courant mathématique, fondé sur la pensée quantitative et favorisé par le développement de l'informatique, constitue une base de connaissances et d'outils largement utilisés dans le quotidien des entreprises

Le « *one best way* » est proclamé par Taylor, et l'organisation qui se voulait parfaite était effectivement parfaite... mais dans un contexte bien précis dirons-nous, celui où les « cols bleus » n'osaient pas revendiquer plus qu'ils ne recevaient, où l'esprit « marche ou crève » régnait, où la logique productiviste de maximisation des moyens de production et du profit faisait foi et loi, où les droits individuels et le désir d'émancipation étaient endormis. Cette machine aux engrenages bien huilés s'essouffle, car les tenants de cette école de pensée

n'ont pas entrevu l'aliénation et l'absentéisme grandissants. Le salaire au rendement comme seule réponse n'étant pas suffisante, d'autres écoles de pensée tentant de réhabiliter l'humain au cœur des processus font florès, portés notamment en majorité par des psychologues (Kurt Lewin, Abraham Maslow, Levi Moreno, Rensis Lickert, etc.). Les études menées issues des courants des relations humaines et du comportement en organisation sont prolifiques et servent de base conceptuelle incontournable dans l'analyse organisationnelle, dont les praticiens déploieront les principes, notamment dans la fabrique des politiques de ressources humaines et de motivation au travail. L'école de la contingence structurelle et l'école néo-classique plus tard impacteront également le monde de l'entreprise. Drucker ou Mintzberg deviennent des références à part entière dans le monde de l'entreprise, ce qui s'accompagnera de la prolifération des cabinets de conseil et de l'enseignement des principes de management dans les écoles de commerce et de gestion. C'est dire la congruence entre les univers académiques et ceux d'entreprise. Notons également que l'entreprise américaine a compris et intégré l'apport certain de la recherche en la finançant.

De manière générale, nous soutenons l'idée que la recherche académique en sciences de gestion au cours du XX^e siècle a été d'un grand apport pour l'entreprise : ses modèles comme autant de guides à l'action sont bien reflétés dans les pratiques des entreprises, ce qui constitue un ancrage certain. Mais, celui-ci demeure une continuité des bases du taylorisme. Nous relevons à cet égard deux courants qui assoient et légitiment encore plus le paradigme classique rationaliste au fil des décennies précédentes. D'une part, le courant mathématique, fondé sur la pensée quantitative et favorisé par le développement de l'informatique, constitue une base de connaissances et d'outils largement utilisés dans le quotidien des entreprises – la formalisation mathématique des problèmes de gestion, le développement d'outils d'aide à la décision ou le développement des méthodes de gestion de projet en sont les émanations concrètes. D'autre part, le courant néo-classique, porté par Gélénier, Sloane et Drucker utilise les acquis des travaux menés par la psycho-sociologie et emprunte les outils du courant mathématique pour édifier la maximisation du profit comme principal indicateur de performance. Sur le plan social, les néo-classiques considèrent que les individus doivent être placés en situation

de concurrence, et que les meilleurs resteront et accéderont aux postes de direction, au nom de la loi de la sélection naturelle. Les principes, méthodes et les nouvelles configurations organisationnelles, comme la Direction par objectifs (DPO), la Direction participative par objectifs (DPPO) et la décentralisation coordonnée, sont largement plébiscités par l'entreprise. Dans notre entendement, ces différents courants ont jeté les bases d'une entreprise aux paravents modernes, certes rationalistes, mais qui détournent le projet profondément humain qu'est l'organisation : le paradigme taylorien « augmenté » s'est insidieusement installé dans la pratique et la réflexion des dirigeants dans leur projet d'entreprise.

Les principes, les méthodes et les nouvelles configurations organisationnelles, comme la Direction par objectifs (DPO), la Direction participative par objectifs (DPPO) et la décentralisation coordonnée, sont largement plébiscités par l'entreprise

Ces différents courants d'étude des organisations au cours du siècle dernier sont très fertiles et la production d'articles scientifiques est allée bon train, au vu de la multitude de problématiques organisationnelles reposant sur une complexité de plus en plus croissante, une complexité de plus en plus conscientisée, et qui donne du fil à retordre aux praticiens de tous bords, aux dirigeants et à l'analyse des experts. En effet, trouver le chemin du *one best way* tendait à réduire la complexité inhérente à la vie des organisations, sans que le travail de Taylor soit simpliste, bien au contraire ! Cependant, casser les frontières internes de l'organisation idéale mécaniste, qui a constitué un élément fort de l'évolution de l'entreprise, demeure un tournant dans l'étude et le vécu des organisations, car déconstruire l'organisation classique « séquentielle par silos » revient inévitablement à envisager la relation humaine, la communication, l'interaction, la coopération, le lien, le vivant, donc la complexité. L'entreprise, qui a toujours été un construit social contingent en devenir, devient progressivement une réalité aux yeux des managers, et le paradigme

traditionnel classique en vient à perdre de sa teneur dans la réalité vécue. Et pour les praticiens, et pour les chercheurs, l'entreprise redouble d'énigmes. Seules les grilles de lecture développées à travers les « voyages » de H. Mintzberg dans les organisations par exemple, ou du réel ressenti et vécu du travailleur (ressenti tacite et difficilement extériorisable), permettent d'approcher la réalité propre et singulière des entreprises. Il existe ainsi des distances qui empêchent le prescrit de se réaliser si aisément, comme pour la planification et la stratégie, qui aussi rationnelles soient-elles, ne peuvent contrecarrer les soubresauts de l'action, car l'action est toujours « située² ». Chris Argyris³ dans sa théorie générale de l'apprentissage organisationnel va relever en ce sens l'incomplétude du prescrit à cause de la résistance du réel à appliquer des modèles d'action normatifs. La *théorie professée* correspondant à « ce qu'on dit vouloir faire », c'est-à-dire à un schéma de l'activité projetée, et la *théorie d'usage* correspondant à « ce que l'on fait en réalité », c'est-à-dire à un schéma de l'activité réalisée. C'est dans cette tension que le chercheur doit développer une vigilance dans sa modélisation et son analyse, et que le praticien doit devenir un « praticien réflexif »...

Cette lecture historique de la relation entre la recherche et l'entreprise considère également des éléments contextuels et contingents à l'évolution du comportement en organisation et des pratiques des dirigeants, et qui met ainsi en difficulté ce lien si important pour la survie de ces deux champs complémentaires. Citons le volet de la formation qui cristallisera le « tournant gestionnaire ». Le succès de l'entreprise rationaliste exposée plus haut conforte inexorablement le développement d'écoles de gestion et de commerce qui vont produire des gestionnaires à la tête des entreprises au détriment des « hommes du métier », ce qui n'est pas sans conséquences⁴. Si ces entreprises créatrices de richesses contribuent à la croissance, le sont-elles pour le développement ? Vaste question dont on avancera quelques éléments qui sont pour nous rédhitoires : suicides, dépressions profondes, centralité du travail dans les sources de souffrances psychiques, détérioration de l'engagement et de l'implication. Autant de symptômes qui nous renseignent sur l'échec de projet humain réel de l'entreprise, du manque de réflexivité des organisations et du déficit de sens donné à l'action. Le champ disciplinaire de la psycho-dynamique du travail constitue pour nous une évolution majeure

dans l'analyse du milieu professionnel, et propulse notamment la sociologie d'intervention⁵ au rang des nouvelles disciplines au plus proche des problématiques d'action collective.

La psycho-dynamique du travail constitue une évolution majeure dans l'analyse du milieu professionnel, et propulse notamment la sociologie d'intervention au rang des nouvelles disciplines au plus proche des problématiques d'action collective

Réinventer l'entreprise n'est-ce pas réhabiliter la recherche dans une perspective plus militante, moins distante, moins froide ? N'est-ce pas accepter de jouer le jeu de la coopération entre ces deux grands champs de la connaissance ? N'est-ce pas réinventer une école moins formatée ? Notre observation du paysage marocain relève le fossé criant entre les deux mondes. Mis à part quelques initiatives de financement d'études octroyées par des grandes sociétés, et qui sont rarement, voire jamais, orientées sciences sociales ou gestion, le pont établi reste au stade de la chimère. De son côté, l'université est trop éloignée des enjeux réels et peine à bien s'approcher des entreprises. Les écoles de commerce et de gestion qui se targuent d'être les plus proches des entreprises ne développent pas une coopération efficace avec l'entreprise : missions de stage trop floues et non négociées avec les tuteurs d'entreprise, périodes d'immersion trop courtes, inexistence du mécanisme de l'alternance⁶, etc. Encore une fois, le différentiel entre le prescrit et le réel est flagrant : entre celui d'une formation non en phase avec les réalités du marché et des entreprises aux codes bien spécifiques.

Nous évoquions précédemment le déficit de sens dans les organisations comme un frein majeur à leur développement. Il nous semble important, pour conclure, que les acteurs de la recherche redéfinissent le sens de leur action, de leur stratégie de réseau et de communication pour gagner en légitimité auprès des entreprises. Les différentes communautés de chercheurs se doivent d'aller

à la rencontre des praticiens et d'établir des vases communicants entre les deux sphères pour l'instauration d'un cadre de confiance institué par des conventions et autres partenariats, autant de conditions de bonne coopération et de constructions communes d'objets de recherche en phase avec les besoins réels. Il réside ici une opportunité pour ces deux acteurs, surtout si l'on considère que la place de l'innovation reste restreinte dans les entreprises. En effet, dans le cadre du Plan Maroc Innovation, 45% des déposants de brevets sont des universités, tandis que 10% de demandes de dépôt de brevet émanent des entreprises. Les experts de la Banque mondiale⁷ expliquant cet écart notamment par la faiblesse du cadre légal et opérationnel protégeant la propriété intellectuelle des entrepreneurs, ce qui appelle à un renouvellement des relations entre les entreprises et l'université, éventuellement par l'établissement d'un cadre de gouvernance propice pour le développement des deux composantes.

En définitive, ce papier restera une tentative d'encouragement des chercheurs à développer ce que l'on nommera « une expérience émotionnelle » de la vie d'entreprise. Trop longtemps calfeutrés dans des chapelles académiques froides et rassurantes, ils ne pourront pas goûter à la décision en contexte de doute à laquelle est confrontée continuellement l'entrepreneur/dirigeant/manager. La tâche du chercheur s'inscrit dans des temps longs et développe chez lui des cadres d'action et de réflexion qui lui confèrent plus de recul, tandis que le praticien est dans l'ici et maintenant. Aux chercheurs de créer les conditions d'un rapprochement et de confiance avec l'entreprise par un renouvellement de leur langage, par la mise en avant de leur apport au monde de l'opérationnel, et d'un développement d'approches collaboratives avec l'entreprise. Le succès des académiciens nord-américains dans les décennies 80 et 90 reste une belle expérience en la matière... ■

Notes

1. Cf. Morgan, Gareth (1996). *Images of organization*. California: Sages Publications.
2. Cf. L. Suchman.
3. Argyris, Chris et Schön, Donald A. (1983). *Apprentissage organisationnel*. Paris : De Boeck Supérieur.
4. Pour une analyse approfondie, confère les travaux de Christophe Dejours.
5. Cf. Gilles Herreros, Centre Max Weber à Lyon.
6. Le lien entre l'entreprise et l'école se cantonne de plus en plus au simple partenariat faisant bonne figure dans les plaquettes commerciales...
7. Cf. De Ménéval, Philippe (2017, avril). Que préconise la Banque mondiale pour les entreprises ? *Economia*.

INTROSPECTION SUR LE MANAGEMENT INTERNATIONAL

La recherche scientifique en sciences de gestion est censée, en grande partie, servir l'action managériale. Le lien entre cette science et le monde de l'entreprise oblige les chercheurs, indépendamment de leurs postures épistémologique et méthodologique, à réfléchir aux retombées managériales de leurs recherches. Il s'agit là d'un critère de pertinence, voire de validité, reconnu pratiquement par tous les chercheurs en sciences de gestion. Mais qu'en est-il en réalité ?

Nabil El Mabrouki et Caroline Minialai

Chaire Management international et sociétés, *Economia*-HEM

R **echerche en sciences de gestion et actions managériales**

Une enquête menée sur l'apport managérial des écrits scientifiques par Pearce et Huang (2012) montre une baisse significative du pourcentage des articles proposant des actions managériales concrètes entre 1960 et 2010. Sur plus de 420 articles publiés dans deux revues parmi les plus prestigieuses et les plus citées en sciences de gestion (*Administrative Science Quarterly* et *Academy of Management Journal*), les auteurs ont montré que 65% des articles étaient assortis d'actions managériales claires dans les années 60 contre 19% en 2010 pour l'*Administrative Science Quarterly* ; et que 43% des articles étaient assortis d'actions managériales claires dans les



Les chercheurs devraient mettre en avant les implications managériales de leur recherche de manière claire et significative.

années 60 contre 24% en 2010 pour l'*Academy of Management Journal*. Les auteurs soulignent que plusieurs articles publiés ne fournissent aucune information susceptible d'être exploitée par l'entreprise.

Dans une autre étude menée auprès de managers, Schmid (2010) montre que le pourcentage des managers qui lisent des publications scientifiques est très faible, et que l'utilité perçue des publications scientifiques pour les activités managériales est presque nulle. Selon l'auteur, les praticiens estiment que la recherche ne répond pas à leurs besoins de managers.

En 2007, Oesterle et Laudien avaient mené une étude auprès d'un échantillon de 153 managers et consultants. Les auteurs montrent qu'à l'exception de la *Harvard Business Review* (HBR), les interviewés ont une connaissance très limitée des revues scientifiques les plus cotées (liste des revues, objet de l'étude : *Academy of Management Journal* (AMJ) ; *Academy of Management Review* (AMR) ; *Harvard Business Review* (HBR) ; *Journal of International Business Studies* (JIBS) ; *Long Range Planning* (LRP) ; *Management International Review* (MIR) ; *Sloan Management Review* (SMR) ; *Strategic Management Journal* (SMJ)).

Une enquête menée sur l'apport managérial des écrits scientifiques par Pearce et Huang (2012) montre une baisse significative du pourcentage des articles proposant des actions managériales concrètes entre 1960 et 2010

En ce qui concerne le champ du management international, qui nous intéresse de manière particulière¹, l'étude montre que 31% seulement de consultants connaissent la revue *Journal of International Business Studies*, et que 17% d'entre eux connaissent la *Management International Review*. Du côté des managers, les résultats sont pires : seulement 11% et 12% connaissent respectivement les deux journaux précités.

Ces différents résultats convergent tous vers une même conclusion : la recherche scientifique en sciences de gestion est faite par des chercheurs pour des chercheurs, et n'impacte que très faiblement les pratiques managériales.

Management international : facteurs explicatifs d'une rupture entre chercheurs et praticiens

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer l'introversion de la recherche en sciences de gestion. Nous prenons ici l'exemple des problématiques traitées en management international et nous analysons les facteurs susceptibles d'expliquer la déconnexion entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise.

Le *Journal of International Business Studies* (JIBS)² classe les travaux en management international en six sous-domaines³ :

1. les activités, stratégies, structures et processus de prise de décision des entreprises multinationales ;
2. les interactions entre les entreprises multinationales et d'autres acteurs, organisations, institutions et marchés ;
3. les activités transfrontalières des entreprises (le commerce intra-entreprise, la finance, l'investissement, les transferts de technologie, les services offshore...) ;
4. l'influence de l'environnement international (culturel, économique, juridique, politique) sur les activités, les stratégies, les structures et les processus de prise de décision des entreprises ;
5. les dimensions internationales des formes organisationnelles (alliances stratégiques, fusions et acquisitions) et des activités (l'esprit d'entreprise, la concurrence fondée sur la connaissance, la gouvernance d'entreprise) ;
6. des études comparatives transnationales sur les entreprises, les processus d'affaires et les comportements organisationnels dans différents pays et environnements.

Dans sa charte éditoriale, le JIBS met l'accent sur la rigueur scientifique et l'innovation dans le choix des problématiques traitées. Il attire l'attention des auteurs sur la nécessité d'aborder des phénomènes réels qui permettent de contribuer à faire avancer la recherche en management international.

La variété, la complémentarité et l'innovation des recherches publiées dans cette revue ne laissent pas l'ombre d'un doute quant à la pertinence des problématiques qui y sont traitées. Le désintérêt des praticiens n'est donc pas justifié par la nature des problématiques traitées.

L'explication de ce désintérêt viendrait plutôt du fait que les publications viennent avec trop peu de retombées exploitables par les entreprises. En effet, la politique éditoriale de cette revue en particulier, et celles des revues en sciences de gestion de manière plus générale, ne font pas de l'apport managérial un critère majeur d'évaluation des travaux de recherche. C'est plutôt la rigueur scientifique qui prévaut.

L'absence des retombées managériales est à mettre en lien avec le chemin même de construction de la connaissance emprunté par le chercheur. Ce dernier donne une attention particulière à la méthodologie choisie, à la description et à l'explication des phénomènes étudiés. Il vise par ces détails plus les chercheurs que les managers. Les praticiens, eux, ne prêtent pas trop d'attention à la méthodologie de recherche, et ne sont pas demandeurs d'une description approfondie des phénomènes qu'ils connaissent souvent mieux. Ils sont plutôt intéressés par l'action qui s'ensuit, ce que le chercheur ne considère ni comme priorité ni comme finalité.

La recherche scientifique en sciences de gestion est faite par des chercheurs pour des chercheurs, et n'impacte que très faiblement les pratiques managériales

Un autre élément explicatif pourrait être lié au canal de publication choisi par le chercheur. De manière pratiquement unanime, les chercheurs privilégient les revues scientifiques classées (pour des raisons évidentes d'évaluation des chercheurs et de leurs

structures), au détriment de publications dans des revues managériales non reconnues par les pairs, et rarement valorisées par les institutions auxquelles appartiennent les équipes de recherche. Or, ce sont ces dernières qui sont le plus lues par les praticiens, car plus concises et plus accessibles. Les managers estiment en effet que les articles scientifiques sont souvent complexes et jargonneux.

L'absence des retombées managériales est à mettre en lien avec le chemin même de construction de la connaissance emprunté par le chercheur

À partir de cette analyse, nous pouvons conclure sur la nécessité de tisser les ponts entre chercheurs et praticiens au moins par deux actions concrètes. D'une part, les chercheurs devraient mettre en avant les implications managériales de leur recherche de manière claire et significative. D'autre part, ils devraient trouver des moyens plus efficaces et plus accessibles pour communiquer leurs travaux. À ces deux détails près, la recherche scientifique deviendrait une fin en soi ■

Notes

1. Depuis 2017, *Economia*, HEM Research Center, a mis en place la Chaire thématique « Management international et société (MIS) ». La Chaire met au centre de son projet « l'entreprise du Maroc dans son ouverture sur le monde » en tenant compte de l'analyse des phénomènes économiques, prêtant attention à l'application concrète au cas du Maroc et à la singularité de ses inscriptions dans l'histoire et la géopolitique régionale.
2. Revue Classée 4* "World Elite" dans l'Academic Journal Guide 2015 de l'Association of Business Schools
3. <http://www.jibs.net/>

Bibliographie

- Huang, L., & Pearce, J. L. (2012). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247-262.
- Oesterle, Michael-Jorg & Laudien, Sven (2007). The future of international business research and the relevance gap: a German perspective. *Journal of International Management*, Vol. 1, No. 1-2, 39-55.
- Schmid, Stefan (2010). Do We Care about Relevance in the International Business Field? On Major Problems of Transferring Our Research to Management Practice, Working Paper Nr. 52, ESCP Europe.

TRADUIRE POUR MIEUX AGIR

Travailler sur l'innovation sociale renvoie à repenser les pratiques managériales en insistant sur leurs impacts sociaux et sociétaux. Dans cette optique, la recherche-intervention s'intéresse aux acteurs, humains ou non humains, impliqués dans des projets d'innovation sociale, et tente de proposer un référentiel permettant le rapport de la recherche à la pratique.

Manal El Abboubi

Chercheuse associée, Economia, HEM Research Center / Chaire Innovations sociales
Professeur HDR, Université Mohamed V Rabat

La Chaire Innovations sociales d'*Economia*, HEM Research Center s'est fixé comme objectif de combler le fossé criant entre le monde académique et celui de l'entreprise. Aussi, elle focalise son action dans la quête de valeur partagée et de sens pour les parties prenantes qui l'entourent et autour des thématiques porteuses de potentiel de développement et de valeur ajoutée. Pour ce faire, la Chaire travaille sur des contenus innovants et sur une démarche d'intervention de nature sociologique.

Alors que travailler sur des thématiques liées à l'innovation sociale (IS), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou le développement durable (DD) engage les managers dans une dynamique de l'éco-socio-conception inter-organisationnelle avec des rôles différenciés et des intérêts parfois contradictoires, cette dynamique recèle des particularités qui la rendent complexe.



La sociologie de la traduction offre les bases théoriques de cette recherche de concertation avec les parties prenantes dans les processus d'innovation.

Premièrement, les contenus des thèmes abordés (IS, RSE, DD ou autres thèmes liés) sont des concepts porteurs d'une complexité de compréhension et d'interprétation (Acquier et Aggeri, 2007). Entre la démarche instrumentale qui prône le recours à des outils managériaux intégrés stratégiquement dans l'entreprise, et la démarche exploratoire qui pose les fondements d'une nouvelle régulation (Vandangeon-Derumez *et al.*, 2013), les parties prenantes impliquées dans ces processus détiennent, développent et défendent des postures et des compréhensions singulières, certes légitimes, mais potentiellement influentes (favorablement ou défavorablement). Travailler sur l'innovation sociale renvoie à repenser les pratiques managériales en insistant sur leurs impacts sociaux et sociétaux. Bien que cela puisse paraître louable, un impact social n'est confirmé comme positif que lorsque les bénéficiaires et les parties prenantes impliquées le proclament, d'où l'importance d'une clarification conceptuelle et une homogénéisation des intérêts des parties prenantes.

Deuxièmement, la démarche fournie – combien même imbibée de volonté de coopération – reste souvent fléchée par l'hétérogénéité des intérêts des acteurs de l'écosystème, et par l'absence d'un dénominateur commun capable de créer et de maintenir un collectif engagé dans un processus d'innovation.

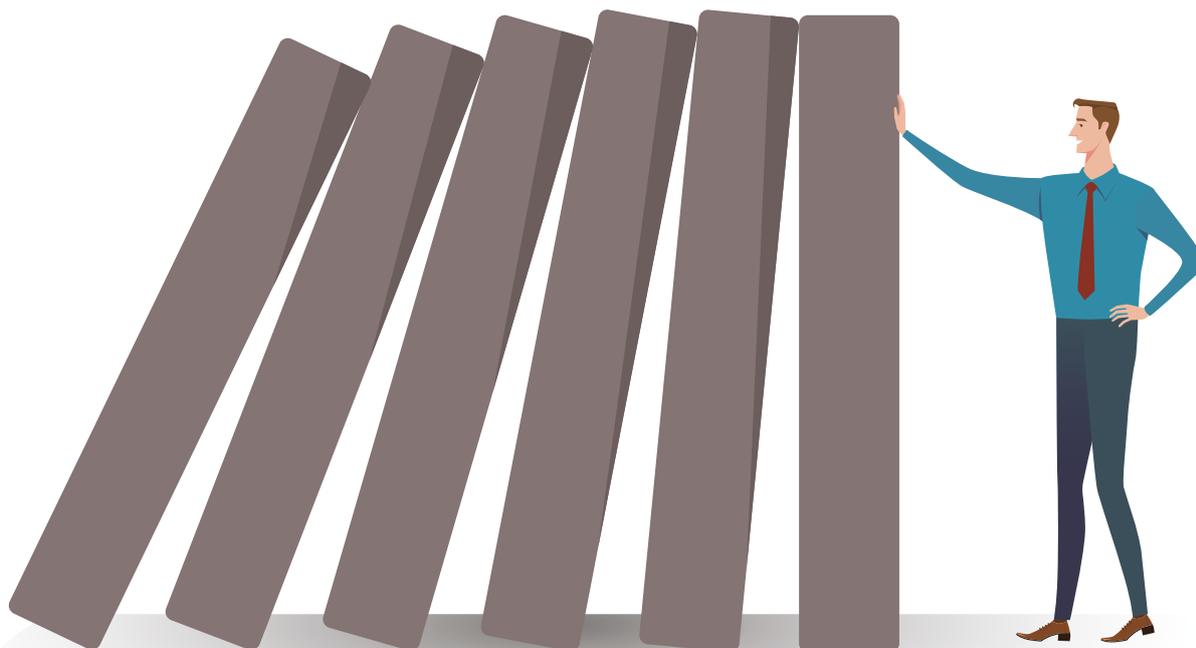
Et troisièmement, les processus de changement inhérents à la mise en place des stratégies ou d'outils IS (ou autres thèmes y afférents) font émerger des controverses quant au type de management de changement à déployer. Pichault (2009) explique une méthodologie d'accompagnement de changement par un management de type *polyphonique*, à travers lequel les responsables managériaux déploient une stratégie face à des groupes d'acteurs dont les intérêts divergent des leurs. En opposition à cela, Foucault (1975) avance un management de type *panoptique* qui mettrait en avant la décision d'innovation imposée par des décideurs « éclairés » tentant de conduire le changement de façon à favoriser son adoption de manière collective. Il s'agit d'un processus d'intéressement dans lequel les porteurs d'innovation cherchent à traduire le projet dans divers registres afin d'actionner une appropriation collective et durable.

La sociologie de la traduction (ou la théorie de l'acteur réseau) (Akrich *et al.*, 2006 ; Callon, 1986 ; Dubois,

2007) offre les bases théoriques de cette recherche de concertation avec les parties prenantes dans les processus d'innovation. Elle est devenue populaire avec l'histoire des coquilles Saint-Jacques de la Baie de Saint-Brieuc, dans laquelle Callon analyse, *a posteriori*, les controverses liées aux possibilités de maîtriser la culture des coquilles Saint-Jacques afin d'en augmenter la production, et ce, entre les scientifiques et les délégués professionnels de marins pêcheurs. Bien que la sociologie de la traduction soit conçue comme un schéma de gouvernance fonctionnel basé sur une démarche analytique utile pour le décodage *a posteriori* d'un processus d'innovation, Dervaux *et al.* (2011) la proposent comme une méthode alternative de gestion des innovations, avec un cadre plus normatif qu'analytique, dans lequel les chercheurs explorent les actions à mener, pour mobiliser les parties prenantes autour d'un projet commun.

Travailler sur l'innovation sociale renvoie à repenser les pratiques managériales en insistant sur leurs impacts sociaux et sociétaux

Appliquée en sciences de gestion, et particulièrement dans les projets de la Chaire Innovations sociales, notamment dans les cycles du Laboratoire des IS, la sociologie de traduction se voit comme un outil de connexion entre les différentes parties prenantes mettant l'accent sur leurs interrelations et leur chaînage, pour constituer progressivement un collectif révélateur d'une innovation dont les impacts sociaux positifs sont partagés globalement. Dans cette posture, la recherche-intervention de la Chaire IS s'intéresse aux personnes impliquées dans les projets d'innovation sociale, les objets, les concepts, les *artefacts*... considérés comme des médiateurs qui, selon Latour (2006, p. 58) « *transforment, traduisent, distordent et modifient le sens ou les éléments qu'ils sont censés transporter* ». À travers une analyse normative, le chercheur adopte une démarche de traduction, dans un processus apprenant et itératif, à travers lequel il passe par plusieurs étapes : 1) contextualiser pour comprendre les intérêts des parties prenantes présentes et potentiellement intéressantes ; 2) problématiser en formulant un énoncé susceptible de fédérer les acteurs autour



DR

Le rôle de la recherche-intervention est de fournir aux organisations engagées dans des processus d'innovation sociale, des référentiels théoriques clarifiant les contenus et les concepts utilisés ou à utiliser.

d'un projet commun ; 3) détecter les moments clés à partir desquels une dynamique irréversible est créée ; 4) actionner des dispositifs d'intéressement capables de créer, consolider et sceller les interconnexions entre les acteurs ; et 5) garantir la pérennité en passant d'une logique de projet à une logique de routine, dans laquelle de nouveaux acteurs s'agglomèrent au noyau du réseau pour élargir son spectre et lui donner plus de consistance et contribuer à mieux partager la valeur ajoutée du projet.

La sociologie de la traduction offre les bases théoriques de cette recherche de concertation avec les parties prenantes dans les processus d'innovation

Le rôle de la recherche-intervention basée sur la méthodologie de la traduction des logiques managériales des acteurs est de fournir aux organisations engagées dans des processus d'innovations sociales, des référentiels théoriques clarifiant les contenus et les concepts utilisés (ou à

utiliser), et une démarche normative qui, quand elle est réussie, produit un mouvement de convergence des parties prenantes autour d'une innovation, dont le sens et la valeur ajoutée seront partagés. N'est-ce pas cela une manière de rendre la théorie au service du manager ? ■

Bibliographie

- Acquier, A. et Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, vol.34, n°180, p.131-157.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : Presses de l'École des Mines.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. *Année sociologique*, vol. 36.
- Dervaux, A., Pichault, F. et Renier, N. (2011). L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier. *Journal d'économie médicale*, vol. 29, p. 62-73.
- Dubois, M. (2007). La construction métaphorique du collectif : dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau. *L'année sociologique*, vol. 57, p.127-150.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la Prison*. Paris : Gallimard.
- Latour, B. (2006). *Changer de société, refaite de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*. Bruxelles : De Boeck Coll.
- Vandangeon-Derumez, I., Grimand, A., Schaeffer, P. (2013). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels. *Actes de la XXII^e conférence de l'AIMS*. Clermont-Ferrand.

VERS UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ DANS LA RECHERCHE

Si l'on se place au Maroc dans une optique d'économie du savoir et de la connaissance, il est nécessaire de faire le point sur les apports du public et du privé aux efforts de recherche et d'innovation. Et au vu de la déconnexion des travaux avec les réalités socio-économiques, tout plaide pour une recherche partenariale, concertée et productrice de sens.

Abdelhak Kamal, chercheur associé, *Economia*-HEM

La recherche et l'innovation jouent un rôle primordial dans le développement d'un pays. Le lien de causalité révélé entre le développement économique et le développement scientifique est aujourd'hui incontesté et aucun pays ne semble échapper à cette « loi » (Banque mondiale, 2003 ; Mouline et Lazrak, 2005). Les orientations actuellement engagées par le Royaume en matière d'éducation se saisissent des enjeux ainsi mis en exergue, et le Maroc entend bien réussir son développement vers une société de l'information. Si l'ambition est haute, les mesures prises en ce sens doivent pallier un déficit général constaté dans le champ de la recherche. En effet, qu'il s'agisse de recherche fondamentale ou appliquée, les relations entre acteurs publics et privés demeurent très faibles et leur développement lacunaire. Déconnexion de la recherche scientifique du monde de l'entreprise ; absence de liens formels entre les services recherche et développement (R&D) des entreprises et les universités ; faible valorisation des résultats de recherche et des publications ; insuffisance des financements alloués aux programmes de recherche, en constituent autant d'exemples.



Très peu d'entreprises sous-traitent leurs travaux d'innovation et de R&D aux laboratoires publics de recherche ou ont une relation avec l'université.

Afin de nourrir cette aspiration et ainsi poser les jalons d'une « économie de la connaissance et du savoir », il convient – par le biais des mesures entreprises – de permettre de manière conjointe l'émergence d'entreprises dans des secteurs à fort contenu technologique et le développement d'un système éducatif et de recherche performant.

Parmi les objectifs assignés à la réforme de l'enseignement supérieur, il est clairement souhaité une implication plus affirmée du secteur privé dans les actions de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au Maroc. L'un des fils conducteurs de la réforme est de favoriser une formation à la recherche qui puisse, à moyen terme, consolider les capacités scientifiques du pays et, à long terme, par ses effets d'entraînement, permettre l'élaboration de projets de développement associant significativement universités et entreprises.

D'ailleurs, la prospective stratégique inscrite dans la réforme de structuration et de valorisation de la recherche marocaine, ainsi que de son insertion dans son environnement socioéconomique, est de nature à favoriser des partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises. Mais les problèmes de pilotage, du financement du secteur de la recherche et l'absence d'une vision stratégique nationale associant les partenaires privés au développement de la science et de la technologie au Maroc limitent le développement de logiques d'action convergentes entre les acteurs publics et privés de la recherche.

L'organisation de la recherche se caractérise par une multiplicité d'acteurs

Aujourd'hui, le panorama de la recherche paraît très hétérogène. En principe, le système national de la recherche fondamentale et appliquée est conduit dans différents organismes publics et/ou privés appartenant aux universités et ministères (agriculture, pêche, mines et énergie...) qui, souvent, sont également dotés de leurs propres structures de coordination sur le plan de la recherche. Mais d'autres structures existent dans l'échiquier de la recherche dont les rôles se recoupent en termes de valorisation, de coordination et d'évaluation de la recherche scientifique et technologique (l'Académie Hassan II des sciences et techniques, le Centre national pour la recherche scientifique et technique, le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique...).

Un financement majoritairement réalisé grâce aux fonds étatiques

Au Maroc, les activités de recherche au sein des universités sont financées essentiellement par l'État. En effet, la Dépense intérieure brute de recherche et développement (DIRD), qui représente la part du PIB consacrée à la recherche et développement, demeure très faible (passant de 0,3% à 0,7% entre 1999 et 2010) et en deçà du 1% prescrit par la réforme. Notons que la vision stratégique du Maroc pour l'horizon 2025 consiste à porter l'effort de recherche et développement à plus de 3% du PIB.

Structure et évolution de la Dépense intérieure de recherche et développement (DIRD) 1999-2010

	1999	2001	2003	2006	2010
Total DIRD (millions de dirhams)	1456	2565	3206	3681	5606
Dépenses publiques (%)	91,7	81,6	82,1	75,4	68,4
Dépenses privées (%)	6,9	17,3	14,4	22,0	29,9
Coopération internationale (%)	1,4	1,2	3,5	2,6	1,7
Part du PIB (%)	0,37	0,60	0,67	0,64	0,73

Bien que la part des dépenses privées dans la DIRD a augmenté considérablement entre 1999 et 2010 passant de 6,9% à 29,9%, le financement basé sur les fonds publics demeure prépondérant et favorise la recherche fondamentale tandis que celui assuré par la coopération internationale privilégie des thématiques de recherche souvent définies par les pays partenaires plutôt que par les entités de recherche marocaines.

Une recherche concentrée sur quelques grands organismes et universités et déconnectée des besoins de l'environnement socio-économique national

La recherche au Maroc se caractérise par une forte concentration sectorielle de sa production. Les domaines de recherche concernent essentiellement les sciences de l'ingénieur, la physique, les mathématiques et la chimie. Par ailleurs, une absence de participation des entreprises aux projets de recherche est fortement déplorable, ces projets étant pour la plupart orientés vers la recherche fondamentale. En effet, selon l'enquête recherche et développement *R&D Maroc 2005*, très peu d'entreprises sous-traitent leurs travaux d'innovation et de R&D aux laboratoires de recherches publiques ou ont une relation avec l'université, et ce, malgré une évolution positive des activités de R&D dans les entreprises (de 1,4 % à 1,6 % du chiffre d'affaires)¹.

La valorisation de la recherche et la consolidation du lien recherche/entreprise

La réforme fournit un cadre susceptible de stimuler la recherche partenariale. Elle intègre la question de la valorisation des résultats de la recherche en mettant en place des dispositifs de valorisation ou de facilitation des transferts de technologies et des savoir-faire. Parmi les objectifs affichés, figure en bonne place l'implication plus affirmée du secteur privé dans les actions de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique du pays.

La réussite de la réforme suppose, au préalable, un engagement de la part du gouvernement marocain sur le plan des ressources humaines et financières, une réflexion concertée avec les régions, la mise en place d'une coopération internationale sur ces

enjeux, ainsi que la mise en place effective d'un partenariat avec les entreprises.

Les déclinaisons de partenariats public-privé demeurent timides. Elles s'illustrent à travers quelques actions, notamment :

- L'Institut marocain de l'information scientifique et technique, créé dans le cadre du Plan quinquennal 2000-2004, vise à contribuer au renforcement et à la mise à niveau du tissu économique national dans la perspective de mieux faire face à la compétitivité internationale.
- Des programmes et projets instaurés pour favoriser les interrelations université-entreprise : le Programme d'appui à la recherche scientifique (PARS), le Programme de mise en place des pôles de compétences, les Programmes thématiques d'appui à la recherche scientifique (PROTARS I, II et III), le Programme d'appui à l'édition, le Programme d'appui aux manifestations scientifiques, le Programme de soutien à la recherche de base, le Réseau MARWAN, les bourses de recherche et les projets d'établissement en matière de recherche.

Le développement de partenariats public-privé souffre de nombreuses limites. D'une part, la recherche scientifique peine à sortir du cadre purement académique pour aller vers le monde de l'entreprise. D'autre part, malgré les incitations, les entreprises, quand elles peuvent, développent davantage leurs départements R&D qu'elles ne sollicitent les savoir-faire des universités. Il conviendrait donc de rompre avec les cultures d'actions traditionnellement en place dans les sphères publique et privée afin de développer des actions convergentes.

La réforme intègre la question de la valorisation des résultats de la recherche par la mise en place de dispositifs de valorisation ou de facilitation des transferts de technologies et des savoir-faire



DR

L'absence d'une vision stratégique nationale associant les partenaires privés limite le développement de logiques d'action convergentes.

Il existe sans aucun doute des possibilités de développement de partenariats public-privé. Le transfert de technologies ainsi que les partenariats entre les sphères industrielles et académiques devront rendre plus lisible la recherche scientifique marocaine et la préparer à de nouvelles perspectives (de type Pôles de recherche et d'enseignement supérieur, politique de site...). Pour cela et en vue d'encourager les entreprises à travailler avec les établissements d'enseignement supérieur où est réalisée la recherche, il y a lieu de :

- Compte-tenu de la nature du tissu industriel marocain, rassembler des PME pour former une masse critique d'entreprises liées dans un domaine d'activité pour mutualiser leurs efforts de recherche.
- Inciter le secteur privé à accroître ses propres investissements technologiques et renforcer l'attractivité de l'investissement dans la R&D en accordant des avantages fiscaux.
- Proposer des procédures d'aide aux entreprises pour soutenir leurs travaux de R&D et leur développement technologique.
- Créer des cellules de transfert et de valorisation, des incubateurs dans les établissements d'enseignement supérieur.
- Mettre en place en amont des systèmes d'information des porteurs de projets potentiels, notamment vers les universités et vers les équipes de recherche.
- Proposer des soutiens à la commercialisation des technologies développées dans les universités ■

Note

1. Estime (2007, novembre). *Enquête qualitative sur le dispositif institutionnel et les dynamiques de l'innovation dans les entreprises au Maroc*.

Références

- Mellakh, K. (2007). *Rapport de l'enquête qualitative sur le dispositif institutionnel et les dynamiques de l'innovation dans les entreprises au Maroc*. Rapport pour ESTIME (avril 2007). Casablanca, 32 p.
- Kleiche, M.D et Waast, R. (2008). *Le Maroc scientifique*. Paris : Éditions Publisud, 312 p.
- Banque mondiale (2003). *Rapport sur le développement humain dans le Monde arabe*.
- Mouline, M.T. et Lazrak, A. (2005). *Rapport sur les perspectives du Maroc à l'horizon 2025. Pour un développement humain élevé. 50 ans de développement humain & perspectives 2025*.
- MENESFCRS (2006). *Vision et stratégie de la recherche Horizon 2025*.
- Waast, R., Rossi, P.L. (2008, 21 février). *La production scientifique du Maroc. Données récentes*. Communication faite en séance plénière à l'Académie Hassan II des sciences et des techniques. Rabat.

Entretien avec

Cinq questions à *AMINE LOUALI*

Une convergence à construire encore

Propos recueillis par

Said Abu Sheleih, Consultant associé, *Economia*-HEM



Amine Louali

Deputy CEO, Maghreb Steel

« Nous péchons par manque
de connaissance du monde
de la recherche »

Comment rapprocher les mondes de l'entreprise et de la recherche au Maroc ? M. Amine Louali propose d'adopter une approche proactive : c'est aux chercheurs de susciter l'intérêt des professionnels. Il faudra ensuite laisser le soin aux managers d'identifier les problématiques sur lesquelles il peut y avoir un intérêt commun, faire l'objet d'actions de recherches ciblées, de périodes d'études ou s'inscrire dans une démarche d'amélioration significative d'une ou deux dimensions opérationnelles, et ce, de manière à voir si les actions décidées et expérimentées portent leurs fruits ou pas, de manière objective, à l'aide d'indicateurs préalablement définis.

C comment jugez-vous la relation entre la recherche en sciences humaines et sociales (SHS) et l'entreprise ?

Aujourd'hui, ce qui est certain pour moi, dans notre contexte marocain, c'est qu'en dehors d'une expérience volontariste, vécue par ailleurs¹, ce lien est limité, voire inexistant, de manière structurelle. Mais, quand ce lien existe, il se trouve essentiellement dans un seul sens, celui de l'accès à des ouvrages de référence qui peuvent nous inspirer. Ceci étant, il n'y a pas d'échanges ou de cadres d'échanges, ni d'interactions constructives par rapport à ce savoir, encore moins de lectures quant aux spécificités éventuelles que peut induire le contexte d'action au Maroc.

Pour le moment, les interactions que nous avons pu avoir dans le cadre de notre projet de transformation de Maghreb Steel relèvent d'interventions pour l'accompagnement des pratiques et postures managériales et des contextes décisionnels. L'accompagnateur a agi en tant qu'observateur/acteur à effet miroir pour nous, en nous donnant du feedback, soit collectif soit individuel, pour nous dire : « *Voilà comment vous vous positionnez...* », « *Voilà quels aspects à traiter...* », « *Voilà la nature des échanges...* ». Mais, c'était une approche assez empirique, donc pas forcément quelque chose de reproductible.

Dans un contexte de recherche, la seule expérience que nous avons pu avoir pour le moment et de manière claire est celle que nous avons entamée avec *Economia-Research Center*, dans le cadre de leur/votre travail de recherche sur le sens et la valeur du travail. Ce cadre et les échanges autour du sens de l'action nous ont permis de mettre des mots et des concepts derrière des situations que l'on a pu vivre. Ma question, aujourd'hui, est : comment capitaliser sur ce qu'on a vécu pour aller plus loin ?

Comment la recherche en SHS peut-elle servir l'entreprise et comment l'entreprise peut-elle servir la recherche ?

À mon sens, dans un premier temps, un peu à la Monsieur Jourdain, dans le sens où nous avons une expérience qui est transcrite dans notre vécu. À partir de là, le fait d'avoir un cadre de recherche en SHS qui nous accompagne, cela nous ouvre des

perspectives pour nous projeter dans des modèles qui nous permettent de capitaliser une partie de nos actions et de voir plus loin.

Aujourd'hui, l'entreprise est-elle demandeuse de collaborations avec la recherche universitaire ? Comment ?

Le temps de l'entreprise n'est pas forcément celui de la recherche car, en entreprise, nous sommes vraiment pris par l'action plus que par la réflexion. Ce fut une sollicitation rafraîchissante que celle d'*Economia-Research Center*, parce qu'elle nous a permis de revenir sur ce que nous sommes en train de faire : nous devons atteindre des objectifs, être au rendez-vous de notre business plan, faire aboutir nos projections, etc. Comment faire pour amplifier cette action ? Finalement, notre énergie est la même, alors comment faire pour la canaliser dans des systèmes de projection qui nous permettraient de saisir l'impact de nos actions pour mieux les anticiper ?

La recherche n'était pas mon champ. Quand j'ai une problématique, j'échange avec des praticiens, ou je consulte des livres de management sans forcément trouver une réponse à une problématique donnée. Cette démarche me permet de m'ouvrir et voir ce que l'on pourrait faire de manière plus large. Mais, cela reste ponctuel et circonstancié. Là où l'interaction avec la recherche est intéressante, c'est quand elle traite de nos problématiques. Elle peut alors nous donner des réponses plus en connexion ou en interaction directe avec nos contextes, des réponses qui peuvent s'inscrire dans un contexte de réflexion plus large.

Encadré

Maghreb Steel est une entreprise qui existe et exerce depuis 1975 dans le domaine du fer et de l'acier. Avec une capacité de production globale de plus d'un million de tonnes d'acier, et deux mille employés répartis sur deux sites, Maghreb Steel est la seule industrie de produits plats en acier au Maroc. Elle est aussi l'une des quelques entreprises encore peu nombreuses à avoir le label RSE de la CGEM. L'entretien ci-contre avec son Directeur général délégué M. Amine Louali explore les relations entre entreprise et recherche dans les sciences humaines et sociales dans le contexte managérial marocain.



Le temps de l'entreprise n'est pas forcément celui de la recherche car, en entreprise, nous sommes vraiment pris par l'action plus que par la réflexion.

Pensez-vous que les chercheurs sont sensibilisés aux questionnements de l'entreprise ? Comment jugez-vous la relation entre chercheur et manager ?

Dans l'absolu, je ne sais pas. Par contre, à travers ce que j'ai pu observer et comprendre, il y a des zones d'études et de réflexions traitées par les chercheurs qui sont pertinentes pour moi (à ce stade : le sens au travail, la motivation des équipes, la performance, l'engagement, etc.), parce que ces dimensions relèvent de notre quotidien en tant que manager. Et je le concède, je ne dois pas être le seul, nous péchons par manque de connaissance du monde de la recherche.

Là où l'interaction avec la recherche est intéressante, c'est quand elle traite de nos problématiques ; elle peut alors nous donner des réponses plus en connexion ou en interaction directe avec nos contextes

De quelles manières les managers peuvent-ils être impliqués dans la recherche et comment les chercheurs peuvent-ils être impliqués dans l'entreprise ?

Une première phase consiste à sensibiliser les managers au monde de la recherche. Apprendre, être conscient des questions/problématiques qui sont en train d'être traitées, ne serait-ce que pour avoir un aperçu. Il faut susciter cet intérêt. Ensuite, laisser le soin au manager d'identifier les problématiques sur lesquelles il peut y avoir un intérêt commun et, par la suite, cela peut faire l'objet d'actions de recherches ciblées, de périodes d'études ou s'inscrire dans une démarche d'amélioration significative d'une ou deux dimensions opérationnelles de manière à voir si les actions qui ont été décidées et expérimentées portent leurs fruits ou pas, de manière objective, à l'aide des indicateurs décidés au préalable. C'est ce que je percevais comme démarche possible. Sous quelles formes ? Là, c'est ouvert... ■

Note

1. M. Amine Louali fait référence aux premières phases du processus de transformation du Groupe OCP, dans les années 2008-2013.

INCURSION LINGUISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

De langue orale, la darija est passée à l'écrit quotidiennement utilisé par des millions de personnes sur Internet. Le passage s'est déroulé sur des claviers (portables ou ordinateurs) massivement en graphie latine jusqu'à l'apparition des interfaces arabes à partir de 2010. Après le premier apprentissage qui s'est fait par la pratique et le besoin de communiquer, une évolution récente se dessine vers une darija élaborée avec de longs textes. Sera-t-elle la langue du business au Maroc ?

Dominique Caubet

Professeur émérite d'arabe maghrébin, INALCO, Paris

Darija en entreprise ?
Go ahead and do it !

Depuis environ une dizaine d'années, la société marocaine semble s'être réconciliée avec des éléments importants – mais longtemps mis de côté au profit d'une unité panarabe rabâchée – de son identité collective : sa pluralité, son amazighité, son africanité, sa composante juive... et la darija, sa langue capable d'unir les Marocains.

Par ailleurs la darija a connu une véritable *révolution* pacifique menée par la société civile. Alors qu'on l'avait associée pendant des décennies au sous-développement et à l'analphabétisme, elle est devenue en quelques années une langue de création pour la nouvelle scène artistique, une langue de la



Le Maroc a la chance d'être une société plurilingue qui mélange allégrement darija, amazighe, français, arabe standard, etc.

modernité. Et, sans l'aide d'aucune institution, de langue orale elle est passée à langue écrite utilisée quotidiennement par des millions de personnes sur Internet.

Chercheurs, société civile, journalistes

Si on est arrivé à cette prise de conscience, c'est en partie grâce à une collaboration qui s'est mise en place naturellement il y a une quinzaine d'années, entre *une certaine* presse et *un certain* type de chercheurs. Le qualificatif « un(e) certain(e) » demande à être précisé...

Pour ce qui est des journalistes, il s'agissait souvent de jeunes ou de personnes en prise avec la société et en phase avec les acteurs culturels de l'époque ; ils étaient à l'affût de ces mouvements, se posaient les bonnes questions, prenaient parti et tentaient des analyses...

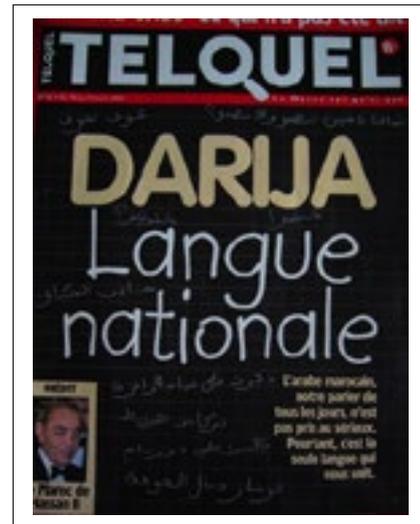
En ce qui concerne les chercheurs, il était important qu'ils aient une approche en immersion dans la société et qu'ils fassent preuve d'une forme d'engagement citoyen, en jouant le jeu de ce qu'on appelle aujourd'hui la « valorisation » de la recherche¹ et en rendant accessibles tous les enjeux de leur travail. On pense à des sociologues, à des psychiatres ou à des politologues, mais aussi à des sociolinguistes² qui ont fait le choix à un moment donné de s'attaquer à des sujets de société, même si l'observation immédiate est risquée pour un chercheur du fait du manque de recul pour une analyse sereine. Mais l'urgence de l'analyse prime parfois dans certaines situations inédites.

Un mouvement dialectique

Les journalistes ont parfois besoin de s'appuyer sur l'autorité du chercheur ou d'« experts » pour être confortés dans leurs idées. Et dans le même temps, leurs questionnements mêmes peuvent avoir une influence sur la définition des objets de recherche.

C'est donc bien un mouvement dialectique qui permet de faire avancer conjointement recherche et société civile.

Dans le cas de la darija, on a assisté à une revalorisation nécessaire tant le manque de considération qui pesait sur elle était grand.



La darija dans la société marocaine

La question de la darija et la redéfinition de l'identité marocaine

En effet, au *niveau institutionnel*, que ce soit dans la constitution de 2011 où l'amazighe a été reconnu comme langue officielle, ou dans le débat sur la place de la darija à l'école (de 2013 à 2015, avec le Conseil supérieur de l'éducation et de la formation, présidé par O. Azziman³), tous les essais de reconnaissance de la darija ont échoué, après des débats houleux. Paradoxalement, le PJD y voyait un « *danger pour l'identité nationale* »⁴. Différence de vision...

Dès juin 2002, un numéro pionnier de *Telquel* titrait « Darija Langue nationale »⁵. Mais cette position pionnière n'avait pas alors encore réellement lancé le débat public. Ce n'est qu'après le traumatisme de l'année 2003 que les langues vont se délier et les mentalités commencer à changer. 2003, année du procès pour satanisme de quatorze jeunes musiciens de rock-metal, et des attentats kamikazes de Casablanca, le 16 mai. Année charnière au cours de laquelle des débats de société majeurs vont avoir lieu – en l'absence du PJD prié de se faire discret après les attentats – sur la langue, la culture et l'identité marocaine réelle⁶ et où la nouvelle scène va sortir de l'underground pour faire son apparition sur la place publique.

De la *Movida* à la *Nayda*

L'observateur, s'il vit les choses au quotidien, prend le risque de se tromper, comme cela est arrivé en 2006, devant l'ébullition d'une nouvelle scène

culturelle et l'éveil de la société civile. Certains ont trop vite comparé la situation marocaine à la *Movida* espagnole des années 80 qui a suivi la chute du franquisme, parlant d'une « *Movida* à la marocaine » péchant par excès d'enthousiasme...

Quand ce mouvement s'est vu attribué en 2007, dans la presse et lors d'événements culturels, le nom marocain de *Nayda*⁷, la machine s'est emballée et il a été difficile de la freiner ; la *Nayda* a vite été récupérée et mise à toutes les sauces.

Pour mémoire, le journaliste Hassan Hamdani a été le premier à écrire en 2007 dans l'hebdomadaire *Telquel*⁸ un dossier où le mot « *Nayda* » est utilisé pas moins de dix fois en tant que nom du Mouvement. Il en montre déjà les limites : « *Nayda est devenue, malgré ce terreau peu fertile, pratiquement mainstream, et tout sauf underground. C'est que les jeunes pousses de Nayda sont une jolie carte postale d'un "Maroc ouvert et tolérant".* »

Dans une comparaison avec la *Movida*, il poursuit : « *La Movida était une fièvre contestataire qui bousculait toutes les normes sexuelles et les conventions sociales et religieuses. Son credo : les limites n'existent pas en art. Est-ce le cas de la Nayda ? Non, évidemment. Et on ne lui jettera pas la pierre pour autant. La Nayda n'a pas les mêmes droits que la Movida, transition démocratique marocaine ou pas.* » Il conclut (nous sommes en juin 2007, des élections législatives auront lieu en septembre), en (pré)-disant : « *Au Maroc, le terreau politique est également loin d'être aussi fertile. Il risque même d'être encore plus aride à l'avenir avec la montée en puissance du PJD, annoncé comme vainqueur par KO aux prochaines élections législatives. Qui plus est, la Nayda ne s'accompagne d'aucun développement économique à même de soutenir cette effervescence artistique, contrairement à l'Espagne, qui a fait un bond en avant spectaculaire grâce à son ouverture sur les autres pays européens.* » Bien vu !

La darija se lit et s'écrit en deux graphies

La darija a également gagné de nouveaux espaces publics inédits d'utilisation : les nouvelles radios, puis rapidement les talk-shows à la télévision, avec en parallèle un passage à l'écrit. Si l'on rappelle l'expérience pour la presse papier de *Nichane* (2006-2010) qui, sans être rédigé entièrement en darija,

lui a fait une place décomplexée dans les titres et une partie des articles. Dans une veine populiste, Rachid Nini a lui aussi fait bouger les choses dans les colonnes d'*El Massae*. Après 2011, on verra également l'utilisation politique qui en sera faite notamment par le premier ministre A. Benkirane qui, dans le même temps, s'acharnait à combattre son utilisation à l'école (voir ci-dessus)⁹.

Le passage à l'écrit de la darija s'est passé sur des claviers (portables ou ordinateurs) et a commencé par se faire massivement en graphie latine jusqu'à l'apparition des interfaces arabes puis des smartphones, surtout à partir de 2010.

Entreprendre en darija ?

Une démarche marquante dès 2003

La démarche pionnière pour la darija revient à un chef d'entreprise et homme du sérail, Nouredine Ayouch¹⁰ qui, en décembre 2003, jette un pavé dans la mare en déclarant vouloir créer une chaîne de télévision en darija. En effet, juste avant les élections législatives de septembre 2002 qui allait voir la première poussée du PJD, le gouvernement avait édicté l'abrogation du monopole d'État sur la radiodiffusion et la création de la Haute autorité de la communication audiovisuelle¹¹, un événement dans le monde arabe.

Bien qu'il n'y ait pas eu d'appel de candidature officiel pour des licences radio ou télévision, le bruit courait et N. Ayouch prenait les devants, proposant un projet de chaîne en darija, *Moufida*¹², avec pour projet de « *répondre aux problèmes d'obscurantisme, de violence et d'intolérance qui portent préjudice au développement de notre pays [...]. Moufida participera à l'édification d'un Maroc démocratique fort des valeurs traditionnelles telles que la solidarité, le respect des autres et le goût d'entreprendre* ».

Darija : langue moderne de communication

À partir du moment où une langue est reconnue et utilisée dans sa société, et où elle se lit et s'écrit couramment, il n'y a plus d'obstacles à son utilisation dans des domaines nouveaux et sur toutes sortes de supports.

Le monde de l'entreprise ne s'est pas mêlé aux débats de la classe politique, mais ayant besoin de communication en interne ou vers l'extérieur, il a, de façon pragmatique et sans se poser de questions, cherché à toucher au plus juste.

La publicité

La jeunesse qui avait longtemps été considérée comme un fardeau, est soudain devenue la cible de certaines campagnes publicitaires. Elle a commencé à apparaître sur la scène publique en mettant en lumière une culture urbaine nouvelle. Elle s'est emparée activement des nouveaux médias, a fait preuve d'un esprit d'entreprise à la DIY¹³ (*Do It Yourself*).

Pour toucher cette jeunesse, les communicants, souvent jeunes eux aussi, ont utilisé les *moyens adéquats* : les supports (panneaux¹⁴, spots TV, mais aussi clips sur le Web), et la darija ou le mélange de langues qui se parlent. Le Maroc a la chance d'être une société plurilingue qui mélange allégrement darija, amazighe, français, arabe standard, etc.

Le monde de la publicité n'a pas hésité à en jouer avec humour et autodérision pour atteindre son public : des jeunes citoyens conscients, bien dans leurs langues et leur culture plurielle qui ne sont plus stigmatisées, mais revendiquées...

La communication interne

Dans les entreprises, les administrations, que la langue de travail soit plutôt l'arabe standard, le français ou l'anglais, très vite à l'oral, et sans que personne n'en soit conscient, la communication va avoir lieu dans le mélange appelé « *code-switching* » ou « mélange de langues ». On commence une phrase dans la langue de travail et, inconsciemment, la darija va s'y mêler sous forme de particules, d'adverbes... allant jusqu'à conjuguer les verbes empruntés en darija : *motiva, ymotivé* (motiver) ; *t2impliqua* (il s'est impliqué) ; *tboguesa* (la beaugossitude) ; *blaana !* (C'est un bon plan ! C'est cool !), etc.

Jusqu'à aujourd'hui, certains voient dans ce mélange un appauvrissement de toutes les langues, une incapacité à parler correctement. Ils pensent que l'on mélange parce qu'on ne connaît vraiment aucune

des langues... Souvent, ce sont des personnes qui pratiquent elles-mêmes le mélange qui se sentent coupables, qui ont peur de mal apprendre à parler à leurs enfants...

Et la sociolinguistique ?

Or, en sociolinguistique, on a observé que, pour bien mélanger les langues, il faut bien les connaître toutes les deux : les meilleurs locuteurs sont les meilleurs « mélangeurs » les plus inventifs.

Pourquoi mélanger ?

Et si mettre de la darija dans le français, c'était une façon (inconsciente) de montrer une fidélité à ses racines, comme les plus âgés qui roulent les « r » dans un français parfait par ailleurs, à la manière d'un Kateb Yacine ? Et si c'était faire preuve d'empathie et de complicité et ainsi se rapprocher de l'autre ? Et si c'était dire, consciemment ou pas : « *Je parle français, mais je suis marocain.* » Une autre façon de voir les choses...

Le sociolinguiste peut également contribuer à éviter qu'on porte des jugements de valeur dévalorisants et paralysants sur les pratiques linguistiques... Lui n'est pas le garant d'une norme. Tout au contraire, il observe, décrit et analyse ce qui se passe en se gardant de juger ou de corriger : « *Ce n'est ni bien, ni mal : c'est comme ça !* ».

Ses travaux, sa capacité à expliquer sans juger, peuvent contribuer à dépassionner le débat, à le débarrasser de lourds présupposés et gagneraient peut-être à être connus, avec dans un premier temps, la complicité d'une certaine presse ou une communication directe.

De la théorie à la pratique

En 2010, lors d'une campagne internationale, une banque m'a sollicitée pour l'aider à adapter un slogan français en darija, en faisant une note pour expliquer pourquoi il valait mieux ne pas traduire l'expression mot à mot, mais chercher plutôt une expression qui pourrait toucher les Marocains... Ce qui fut fait !

Une évolution récente : vers une darija élaborée à l'écrit

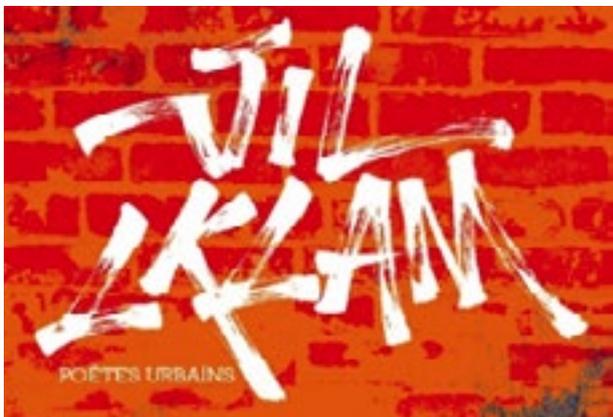
Après un premier apprentissage qui s'est fait par la pratique et le besoin de communiquer, on observe une évolution récente avec l'apparition de longs textes élaborés en darija, soit par leur contenu, soit par leur forme littéraire recherchée. Ils ont d'abord été le fait d'anciens militants du Mouvement du 20 février qui ont pris la décision de s'écarter de la langue de la classe politique traditionnelle marocaine, en utilisant la darija, pour leurs slogans, pour leurs textes, avec la volonté de toucher tout le monde. Ce faisant, ils ont cassé la langue de bois et ont dû faire appel à leur créativité.

Et ils se sont mis à écrire et en ont entraîné d'autres... Un pas de plus vers l'usage banalisé de cette langue en tant que langue écrite, toujours sans les institutions...¹⁵

Et le monde du livre ?

Pour finir, un mot sur le monde de l'édition qui commence timidement à laisser entrer la darija et ses graphies variées et variables (ce qui peut paraître déstabilisant) dans le monde du livre.

Un des exemples récents est la publication, avec le soutien très officiel de la Fondation BMCI d'un ouvrage recensant des textes de la nouvelle scène marocaine, *Jil lKlam, poètes urbains*,¹⁶ pour lequel la graphie choisie (arabe ou latine) n'a fait l'objet d'aucun débat...



Entreprendre dans une langue que tous ont en partage et qui jouit de liberté, justement grâce à l'absence d'institution pour la chapeauter, la voie est libre ! ■

Notes

1. On parlait autrefois de « vulgarisation », c'est-à-dire de la capacité de faire partager au grand public ou au non-spécialiste, les enjeux de leur recherche. De nos jours, la rubrique « Valorisation de la recherche » figure dans tous les rapports d'activité des chercheurs.
2. Des noms comme les politologues Mohamed Tozy ou Mounia Bennani-Chraïbi, le sociologue Jamal Khalil, ou le psychiatre Jalil Bennani ; j'ai personnellement été sollicitée à partir de 2006 en tant que sociolinguiste.
3. Sur la décision finale prise par le Conseil, voir : <http://fr.le360.ma/politique/la-commission-azziman-enterre-la-darija-52157> et, sur le débat interne : http://www.huffpostmaghreb.com/2015/05/11/cse-arabe-marocain-enseignement-_n_257182.html (consultés le 1 janvier 2018).
4. Voir : <https://www.h24info.ma/maroc/darija-benkirane-persiste-et-signe-ses-detracteurs-aussi-video/>
5. Ksikes, D. (2002, juin). Darija, notre vraie langue nationale. *Telquel*, 34.
6. Voir : Caubet, D. (2017). Darija and the Construction of "Moroccanness". *Identity and Dialect Performance: A Study of Communities and Dialects*. London: R. Bassiouney (ed). Routledge.
7. « *Nayda* » est une expression verbo-nominale qui veut dire « Ça bouge, ça se dresse ». Voir :
- Caubet, D. (2010). "Nayda" or how a pseudo-verb became a much disputed substantive...
https://www.academia.edu/8810799/_Nayda_or_how_a_pseudo-verb_became_a_much_disputed_substantive_
- Caubet, D. (2011). *La petite histoire de la Nayda*. Interview avec Mathias Chaillot, sur le site *madeinmedina*, Casablanca. <http://casablanca.madeinmedina.com/fr/article-la-petite-histoire-de-la-nayda-87.html>
8. Hamdani, H. (23 juin 2007). Maroc contre Marock. *Telquel*, n°278. L'article — qui rappelle au passage les attaques violentes du PJD dans *Attajdid* du 4 juin 2007, contre le festival de musiques alternatives L'Boulevard — est en ligne sur le site *bladi.net* <https://www.bladi.net/maroc-marock-pjd-jeunes.html> (consulté le 1 janvier 2018).
9. Voir : Miller, C. et Caubet, D. (2016). Quels enjeux sociopolitiques autour de la darija au Maroc ? Sini, Chérif & Laroussi, Foued (dir) *Langues et Mutations sociopolitiques au Maghreb*. Rouen. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01471125>
10. Le nom d'Ayouch restera associé à la défense de la darija qu'il assurera avec plus ou moins d'adresse. Il sera de tous les combats, dont le plus dur pour son introduction à l'école en 2013-2015 (voir ci-dessus).
11. Pour plus de détails, voir : Hidass, A. (2005-2006). *La régulation des médias audiovisuels au Maroc*. <http://journals.openedition.org/anneemaghreb/163?lang=ar#tocto1n3> (consulté le 5 janvier 2018).
12. L'entretien paru dans *Maroc Hebdo* le 5 décembre 2003 est conservé par le site *maghress.com* <https://www.maghress.com/fr/marochebdo/58327> (consulté le 4 janvier 2018). En 2004, N. Ayouch fera réaliser de nombreux pilotes d'émissions qui serviront d'ailleurs de modèles aux futurs talk-shows de la SNRT et de 2M à partir de 2007.
13. Voir : Caubet, D. (2016). DIY in Morocco from the mid 90's to 2015: back to the roots? *Keep It Simple, Make It Fast! KISMIF. An approach to Underground Music Scenes*. Porto: P. Guerra and T. Moreira (eds). <http://www.kismifconference.com/en/2016/02/15/kismif-conference-2015-book-of-proceedings/>
14. Voir ce petit clip datant de l'été 2017 : <https://www.youtube.com/watch?v=f10rXiqTjAw>. Les panneaux sont en graphie latine dans les quartiers bourgeois et arabe dans les quartiers plus populaires.
15. Voir :
- Caubet, D. (2017). Morocco: An Informal Passage to Literacy in Darija (Moroccan Arabic). *The Politics of Written Language in the Arab World - Writing Change*, Jacob Høigilt and Gunvor Mejdell (eds.), Brill .
http://booksandjournals.brillonline.com/content/books/b9789004346178_007
- Caubet, D.. (sous presse 2018). New elaborate written forms in Darija: blogging, posting and slamming in Morocco. *The Routledge Handbook of Arabic Linguistics*. Abbas Benmamoun and Reem Bassiouney (eds), Routledge.
16. Caubet D. & Hama A. (2016). *Jil lKlam, Les poètes urbains*. Casablanca : Senso Unico & Éditions du Sirocco.



UNE FONDATION POLITIQUE
ALLEMANDE AU SERVICE DE LA
DÉMOCRATIE SOCIALE

La Fondation Friedrich Ebert (FES) présente au Maroc depuis 1984, s'engage en tant que « Think and Do Tank » pour la promotion des valeurs fondamentales de la social-démocratie : paix, liberté, égalité, justice sociale et démocratie. Acteur engagé, elle organise de nombreuses activités donnant lieu à des discussions et des rencontres entre acteurs de la sphère politique, académique et la société civile. Elle représente ainsi un forum d'échange d'expériences, de savoir et de consultation. Parmi ses nombreux partenaires traditionnels, la FES compte des partis politiques, des syndicats, des ONG, des institutions de consultation politique, économique et scientifique ainsi que des institutions gouvernementales.

La Fondation Friedrich Ebert (FES) développe actuellement un programme au niveau de la région MENA afin de tracer une vision à ce que « les économies de demain » pourraient être et comment ces économies vont contribuer éventuellement à une croissance durable économiquement et inclusive socialement.



« LA DÉMOCRATIE A BESOIN DE
DÉMOCRATES. »

FRIEDRICH EBERT

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG **AU MAROC**



DE L'INCOMPRÉHENSION À L'EFFRACTION

Dans le contexte marocain, l'entreprise, non seulement comme unité de production, mais aussi comme synthèse de rapports sociaux concrets, n'est devenue un objet sociologique que très récemment, c'est-à-dire dans les décennies 1990-2000. Les entreprises, et plus largement les organisations marchandes, résistaient au regard sociologique ; il fallait attendre la généralisation de l'enseignement de la sociologie dans la majorité des universités marocaines pour que la discipline s'ouvre enfin à des champs plus diversifiés, à savoir le travail, les organisations, les dynamiques urbaines...

Brahim Labari

Professeur de sociologie

Université d'Agadir-Maroc

Directeur de la revue internationale de sociologie et de sciences sociales, Esprit Critique

Du bien-fondé des études sociologiques sur l'entreprise

Au préalable, il convient de rappeler que la première tâche d'un sociologue désirant prendre pour objet l'entreprise est de trancher cette question préliminaire : en quoi et pourquoi l'entreprise pourrait-elle se constituer en objet d'étude sociologique « à conquérir, à construire et à constater »¹. Pour un sociologue « qualitatif », l'accès au terrain de l'entreprise relève d'une laborieuse conquête tant il est vrai que la culture de la sociologie empirique n'est pas suffisamment enracinée dans notre société, notamment quant à son versant marchand. Le désir du sociologue de terrain se voit également contrarié par la croyance entretenue par les institutionnels qu'il ne dispose d'aucune légitimité à enquêter au sein des entreprises sous prétexte qu'il n'aurait rien à y faire. C'est de là qu'est partie, à mon sens, l'incompréhension. Nonobstant, le sociologue peut absolument enquêter sur tout ce qui est observable au sein des entreprises, tout ce qui est encastré dans les rapports marchands autour de l'entreprise, car cette dernière est aussi



On ne peut appréhender les interactions qu'à condition que l'on saisisse le système de relations dans lequel elles s'effectuent.

une affaire de société, comme l'a si bien montré Renaud Sainsaulieu², au travers des thématiques comme : *les différentes identités qui coexistent au sein de l'entreprise ; les rapports de pouvoir, de domination ou de coopération « professionnelle » ; la reproduction des modes de gestion ou leurs transformations à travers les âges (paternalisme, néo-paternalisme, taylorisme, fordisme, fayolisme...)* ; *les stratégies managériales à l'heure de la mondialisation (quelle place à l'innovation par exemple ?)* ; *les types de recrutement de la main-d'œuvre (familialisme et son extension à d'autres formes plus larges, tribales ou régionales)* ; *effet génération et sociologie du patronat (transmission générationnelle)* ; *les conditions de travail, la valeur-travail, rapports au travail et à l'emploi, référent religieux en entreprise : rôle structurant ou simplement incident ? Quelle place les femmes occupent-elles dans les sphères dirigeantes des entreprises dans une société que l'on qualifie de « patriarcale », mais aussi dans le salariat d'exécution ?...*

Pour apporter des éléments de réponse à ces différents questionnements, le sociologue bute dans la plupart des cas sur l'opacité qui caractérise ces entités, lesquelles ne se laissent pas approcher aisément.

Quel regard sociologique pour étudier l'entreprise ?

Je me réfère à l'ouvrage culte de l'un des représentants les plus emblématiques de la tradition de Chicago³. Le regard sociologique en question se caractérise par une neutralité quant à la sélection des objets à étudier : un intérêt particulier est accordé aux configurations d'en bas, c'est-à-dire aux sujets dits « illégitimes », aux interactions interethniques ou sociales avec, en arrière-plan, cette précaution : on ne peut appréhender les interactions qu'à condition que l'on saisisse le système de relations dans lequel elles s'effectuent. Si l'on se propose de porter notre regard sur la relation salarié/patron, l'on doit au préalable identifier le système structurant dans l'entreprise (système d'allégeance ou contractuel ou encore informel). Dans le même ordre d'idée, Hughes est convaincu qu'il est beaucoup plus pertinent pour un sociologue de s'attaquer en priorité aux cas les moins prestigieux, les moins nobles dans une institution ou dans une organisation. Il affirme, en effet, à ce propos que « *quel que soit le phénomène social étudié, on parvient à de meilleurs résultats si on commence par les cas les moins prestigieux* ». Par exemple, le sociologue a intérêt, dans le cadre de cette perspective interactionniste et dans le

contexte marocain par exemple, à s'intéresser au travail du *chaouch*, de la secrétaire, des ouvriers à tout faire ou, pour utiliser un euphémisme, aux individus « polyvalents »... Au cas où l'observation ne fonctionnerait pas, le sociologue préconise la posture de la ruse sociologique, à savoir celle de l'observateur clandestin ou caché, voire de l'observateur espion.

Pourquoi donc le regard sociologique est-il si malmené ?

Historiquement, l'entreprise s'est souvent érigée en un « casse-tête chinois » pour les sociologues. En guise d'exemple, dans les années 1960 et 1970, les sociologues français ont eu beaucoup de mal à s'introduire dans les entreprises pour y mener leurs recherches. Ils ont dû déployer toute leur virtuosité, leur ruse pour y pénétrer. Je renvoie ici au travail pionnier de R. Linhart⁴ dans lequel il analyse les conditions de travail dans l'industrie automobile dans les années 1970, en usant de la position d'observateur participant puisqu'il s'était fait embaucher pour être « près de l'expérience » de travail chez les OS. Il est vrai que les entreprises françaises de l'époque suspectaient les sociologues d'être des trotskistes tout juste sortis de la ferveur de Mai 68 pour déclarer la guerre « au suppôt du capitalisme » que serait l'entreprise, si décriée à l'époque dans les milieux universitaires. Incontestablement, la sociologie de l'époque possède une dimension ouvriériste contrairement à la sociologie américaine qui n'avait aucun complexe à traiter aussi bien du patronat que des professions dites « prestigieuses ».

Pour en avoir fait l'expérience⁵ dans le contexte marocain, les dirigeants des entreprises ne se laissent pas solliciter facilement par rendez-vous. Il conviendrait de passer par un intermédiaire facilitateur de la mise en relation entre les deux parties. Ils ont ou disent avoir un agenda qui ne peut s'adapter au face-à-face avec le chercheur en sociologie. Le sociologue doit s'astreindre à leur convenance bien comprise, ce qui dénote chez eux un *habitus* de la dominance, y compris quant au cadrage et à la conduite de l'entretien. Les outils conventionnels de collecte de données ne sont pas tolérés : il y a une méfiance qui frise le rejet de l'enquête sociologique. Ensuite, les entretiens structurés ou formels ont tendance à produire un discours « réchauffé ». En menant les entretiens sur la base d'un guide ou d'une grille, les dirigeants

enquêtés cherchent systématiquement à imposer les thématiques de l'entretien en faisant montre par moments d'une agressivité interlocutrice. Enfin, ce qui ressort souvent des entretiens réalisés, c'est la mise en récit hagiographique d'une réussite familiale qui invite implicitement le sociologue à faire la sociologie empathique. Mais, la lucidité du chercheur consiste à débrouiller dans les subjectivités patronales ce qui a trait au « ressenti » et ce qui se rapporte au « préfabriqué », c'est-à-dire à une reconstitution élogieuse de l'histoire familiale des intéressés. Les jeunes dirigeants se présentent souvent comme les dépositaires de la mémoire familiale, orientant parfois, au détour d'un échange, le sociologue dans une perspective hagiographique, la nostalgie de l'éternel hier évitant le charme discret qui caractérise toute communauté humaine. De même, les salariés sont généralement pris dans un réseau de contraintes pratiques qui ne les rend pas volontaires à livrer témoignages et appréciations de leur entreprise pour des raisons liées à la centralité de la famille et à la présumée protection de l'entreprise. On y résiste à l'investigation sociologique, y compris du sociologue du pays.

Cette violence symbolique qui fait que le pacte d'entretien est biaisé doit mener le sociologue à rechercher des alternatives.

Comment le sociologue parvient-il à contourner l'opacité des entreprises ?

Les entretiens informels consacrent la posture du sociologue-caméléon qui doit en permanence s'adapter aux situations et aux contextes. « *Confrontés à des individus ayant manifesté de nombreuses réticences à s'inscrire dans un contrat temporaire de conversation formelle (violences, fuite et histoires imaginées)* »⁶, le sociologue est acculé à réfléchir à des postures de recherche plus adaptées. Les entretiens informels, entendus comme des conversations libres et ordinaires, consistent à suivre les enquêtés là où ils se trouvent pour pouvoir les observer et traquer leurs faits et discours. Ainsi, tous les lieux sont bons à prendre (mosquée, café, bar, plage) même en présence de la foule : le nombre conséquent des personnes présentes dans un lieu donné facilite l'invisibilité du sociologue qui fera sienne la posture de l'espion chère à Hughes. On est là devant le clivage entre sociologue positiviste (ou conservateur) et le sociologue bricoleur (ou caméléon) : le recours à des informateurs et la tenue

d'un carnet de bord au sens anthropologique. Les informateurs, au pluriel, doivent être sélectionnés en fonction de leur proximité avec les entreprises, soit les anciens salariés ou des individus issus des dites familles. La tenue d'un « carnet de bord » où sont consignées paroles, anecdotes et histoires de vie de la lignée sociale des intéressés, pourrait être mise à contribution dans le cadre de l'analyse de la logique de la transmission générationnelle des entreprises par exemple. La dernière alternative se résume dans ce concept qui a fait depuis quelques années une entrée fracassante au cœur de la méthodologie qualitative. C'est la sérendipité, soit le don de faire des trouvailles et de réaliser une découverte inattendue en tirant avantage d'une situation imprévue. Parti pour étudier les entreprises, le sociologue peut être emporté sur d'autres pistes auxquelles il n'avait pas pensé auparavant, soit à la faveur d'une rencontre fortuite, soit d'un informateur bien informé. L'exemple que j'aimerais donner est celui de la centralité du référent islamique dans toutes les dimensions de la vie d'une entreprise. Derrière chaque entrepreneur se trouve un *faqih* (homme de la religion ayant un capital spirituel reconnu). Les croyances religieuses sont très fortement encadrées dans le monde des affaires au Maroc.

L'entreprise comme nouvel horizon sociologique dans le contexte marocain ?

Dans le contexte marocain, l'entreprise – non seulement comme unité de production mais aussi comme synthèse de rapports sociaux concrets, impliquant des visions du monde, des représentations de chacun des acteurs qui la composent, leurs modes et marque de socialisation pour ainsi dire – n'est devenue un objet sociologique que très récemment, c'est-à-dire dans les décennies 1990-2000.

À cela plusieurs raisons : en premier lieu, l'hégémonie de deux sous-disciplines à savoir la sociologie rurale et la sociologie politique qui ont dominé le champ sociologique (enseignement et recherche) grâce notamment au rôle pionnier de Paul Pascon (1932-1985) dans le domaine de la recherche en milieu rural. Il était alors question de décoloniser la sociologie et de propulser la modernisation du monde rural. Après l'Indépendance, il n'y avait que deux départements de sociologie : l'un à Rabat la capitale et l'autre à Fès. L'autre sous-discipline dominante est la sociologie politique axée sur la sociologie des élites et de l'islam politique grâce

à l'apport des chercheurs anglo-saxons (John Waterbury, William Zartman ou Octave Marais), mais également aux chercheurs français tels que Bruno Etienne d'Aix et Rémy Leveau de l'Institut d'études politiques de Paris. En second lieu, les entreprises, et plus largement les organisations marchandes, résistaient, comme souligné plus haut, au regard sociologique. C'est sur la base des enquêtes quantitatives que les économistes et les gestionnaires abordaient les questions du travail et de l'emploi. Il faut attendre les années 2000 avec la généralisation de l'enseignement de la sociologie dans la majorité des universités marocaines pour que la discipline s'ouvre à des champs plus diversifiés, à savoir le travail, les organisations, les dynamiques urbaines.

À cet égard, le travail informel, le travail des enfants, la féminisation du marché du travail, notamment du salariat d'exécution, la paupérisation et la précarisation de la condition ouvrière, que ce soit dans les PME locales, dans les multinationales ou dans les entreprises délocalisées, représentent les objets de prédilection des jeunes chercheurs formés essentiellement dans les universités européennes. La sociologie des entreprises naissante au Maroc peut être qualifiée globalement d'ouvriériste à la manière de ce qui se passait en France dans les années 1960-1970 (Friedman et Naville). Il n'empêche que s'ouvre une autre perspective, celle d'une sociologie des professions et des groupes professionnels (les architectes, les ingénieurs, les pharmaciens...).

La crise, que beaucoup dans le contexte marocain imputent à l'hégémonie néo-libérale du processus de la mondialisation, a entraîné : 1) La vulnérabilisation de la condition ouvrière, notamment dans les secteurs d'exportation (textile-habillement-agriculture). Or, plus de 60% de la main-d'œuvre dans ces secteurs est féminine. La féminisation du prolétariat marocain est une donnée sociologique d'importance. Elle est aussi un phénomène récent. Mais, cette féminisation a généré mécaniquement une autre féminisation : celle de la précarité⁷ ; 2) La crise a généré une forme de travail atypique, une sorte de nomadisme salarial qui fait que le travailleur se déplace d'une entreprise à une autre à la recherche d'heures supplémentaires de travail. La recherche sociologique se focalise sur le hors-travail (les conditions de transport/les rapports entre vie familiale et vie professionnelle et l'impact de la salarisation des femmes sur l'organisation patriarcale de la société) entraînant la souffrance au

travail et plus largement la santé des travailleurs qui vont jusqu'à travailler la nuit pour gagner plus.

De nombreuses études menées dans le contexte marocain sur les revendications des travailleurs convergent vers celle de la revalorisation des salaires et non sur celle de l'amélioration des conditions de travail. 3) Troisième effet de la crise : la généralisation dans le contexte urbain de l'économie populaire rangée sous le vocable du « travail informel ». Or, c'est un fait empirique que les vendeurs à la sauvette, le commerce ambulancier se généralisent avec la crise, voire en réaction à la crise. Les travaux des étudiants en sociologie à Agadir que j'ai encadrés ont établi une corrélation entre la crise du marché de l'emploi et l'alternative de « travailler à son compte » par des individus, hommes ou femmes, souvent diplômés. 4) Dernier effet de la crise : la multinationalisation de la représentation syndicale, notamment dans les multinationales et des entreprises délocalisées. La société civile transnationale (ATTAC entre autres) pénètre le champ syndical marocain et tente d'influer sur la nature des revendications à mener, notamment l'amélioration des conditions du travail et le respect des droits humains au sein des entreprises. Cette rationalité contestataire se voit récemment concurrencée par une société civile de type islamique qui s'introduit dans des entreprises pour réclamer plus d'humanisme dans les modèles d'organisation du travail et la prise en compte concrète du culte musulman comme l'intégration d'un local de prière au sein des ateliers. Il est encore tôt de livrer les caractéristiques des associations islamiques qui pourraient avoir toutes les allures d'un syndicat culturel. Il semblerait que des organisations similaires soient aussi à l'œuvre dans d'autres pays de l'Afrique du Nord, à l'instar de la Tunisie... ■

Notes

1. Bachelard, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Vrin.
2. Sainsaulieu, R. (1992). *L'entreprise, une affaire de société*. Paris : Presses de Sciences po.
3. Hughes, E.C. (1997). *Le regard sociologique*. Paris : Éditions de l'EHESS.
4. Linhart, R. (1981). *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit.
5. Labari, B. (2010). La Méditerranée des entrepreneurs au miroir de quelques histoires de vie. Dans Labari, B. et Chioussé, S. (dir.). *La Méditerranée à l'heure de la mondialisation. Esprit critique, Revue internationale de sociologie et de sciences sociales*, vol. 13, n°01.
6. Labari, B. (2016). Les entreprises familiales dans le Souss : un objet d'étude à la lisière de la sociologie et des sciences de gestion. *Revue Économie, Gestion et Société*, n° 7.
7. Brunetaux, P. et Lanzarini, C. (1998). Les entretiens informels. *Revue Sociétés contemporaines*, p. 157-180.
8. Labari, B. (2007, juin, 20-22). *La nuit porte salaire. Travail de nuit et servitude ouvrière dans les entreprises délocalisées au Maroc*. Communication présentée aux XI^e journées internationales de sociologie du travail. Londres.

QUE PEUT LA RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES POUR L'ENTREPRISE ?

La recherche scientifique souffre des contradictions des politiques publiques à son égard. Sous d'autres cieux, le monde entrepreneurial investit des fonds dans la recherche (aussi bien la recherche appliquée que fondamentale) ; chez-nous, il affiche un parfait désintérêt. Malgré ces constats et en évitant tous les amalgames, il existe un véritable potentiel de convergence entre entreprises et chercheurs, pourvu qu'une certaine écoute puisse se mettre en place.

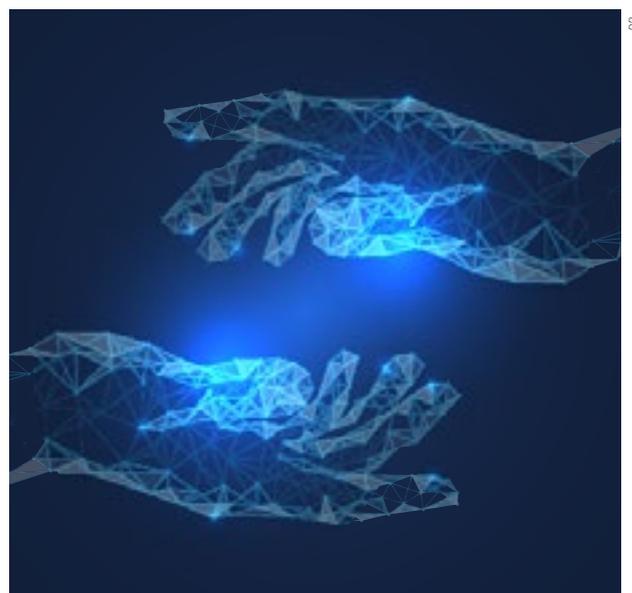
Fadma Aït Mous

Sociologue, FLSH Aïn Chock Casablanca ; CM2S

Introduction

L'État marocain n'a toujours pas résolu la question de la place de la recherche de manière saine et audacieuse. Certes, plusieurs évaluations ont été réalisées pour diagnostiquer l'état des lieux de nos institutions et productions scientifiques, mais l'on peine à initier une politique scientifique rigoureuse.

Dans *Le Maroc scientifique* (2008), fruit d'une évaluation de la recherche marocaine des sciences de la nature¹, les auteurs avaient conclu à la nécessité d'une continuelle croissance de l'activité de recherche², préalable indispensable aux besoins du pays en termes de prospection et de veille, dans plusieurs domaines porteurs. L'autre résultat significatif stipule que « sans une politique volontariste de soutien à la recherche, le système tout entier risque



Les SHS peuvent aider, par des enquêtes en amont de la R&D, en documentant les besoins des consommateurs/utilisateurs, leurs pratiques et usages par rapport à un bien ou un service.

de se dissoudre : stratégies individuelles de "survie" des chercheurs, fuite vers la consultance ou vers d'autres pays plus cléments menacent en permanence le fonctionnement des laboratoires »³.

Une seconde évaluation a concerné par la suite les SHS (sciences humaines et sociales), très peu considérées jusque-là par le gouvernement marocain. La décision a été prise en 2003 de réaliser une évaluation du champ de la recherche dans le domaine des SHS par le ministère de l'Enseignement supérieur. Elle a été supervisée par le sociologue Mohamed Cherkaoui et une équipe d'experts marocains, contrairement à l'évaluation des sciences de la nature. L'évaluation s'appuie cependant sur une méthode analogue, à savoir l'administration d'un questionnaire, focus group/laboratoires et une étude bibliométrique couvrant la quasi-production de 1960 à 2006. Le rapport de synthèse, rendu public en 2009⁴, a démontré une carence notable en matière de production scientifique, un champ de recherche éclaté/atomisé, une communauté scientifique embryonnaire, et surtout des problèmes structurels contraignants pour les chercheurs en SHS, notamment un nombre élevé d'étudiants à encadrer, la diversité et dispersion des matières à enseigner et le défi de l'évaluation qui dévore la plus grosse partie du temps. Cela s'ajoute aux représentations très peu valorisantes du chercheur dans la société marocaine.

Encore faut-il que les responsables soient prêts à écouter le diagnostic « réel » et « désenchanté » et non prescriptif que leur propose le chercheur !

Ces deux évaluations réalisées, le gouvernement avait entamé des réformes pour la promotion de la recherche, tentant de mettre en place une politique scientifique à travers, par exemple, la Stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025. Or, les différentes réformes de l'université marocaine, entamées après ces évaluations, n'ont guère résolu de manière satisfaisante la question de la place de la recherche et n'ont guère pris en compte les recommandations des deux évaluations qui avaient insisté sur l'urgence « *d'un ministère dédié, d'une ligne budgétaire "recherche" au sein du budget de l'État, de la labellisation*

de certains laboratoires, d'un renforcement quantitatif du nombre de chercheurs, de la mise en place d'une carrière de recherche ». L'inclusion de la recherche scientifique dans les compétences d'un trop grand « ministère de l'Éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique » n'a fait qu'évacuer les enjeux et pérenniser le « *malaise* »⁵, voire la « *crise* »⁶ que connaît l'université marocaine.

En addition à sa mission première de formation et de recherche, l'université est sollicitée de tout bord afin de jouer de nouveaux rôles, dont l'innovation et le transfert de technologie. Or, cette nouvelle ambition de faire de l'université un levier du développement est confrontée à plusieurs contraintes, dont le manque de diffusion et de valorisation des résultats de la recherche⁷.

Ces éléments de contexte rappelés, la question « *Que peut la recherche en SHS pour l'entreprise au Maroc ?* » devient luxueuse ! Essayons cependant l'exercice !

La première réponse serait tout simplement que les SHS peuvent beaucoup pour l'entreprise ! En effet, il est toujours possible de trouver des arguments pour justifier et convaincre de l'utilité, voire de la nécessité des SHS pour l'entreprise marocaine. L'on pourrait lister une palette d'outils de la socio-anthropologie, qui peuvent être notamment bénéfiques à l'entreprise.

En plus de la sociologie des organisations qui fait désormais partie des formations de management, l'entreprise peut emprunter aux SHS leurs outils afin de comprendre la « culture de l'entreprise », les situations d'interculturalité, les problématiques de changement, la RSE, la diffusion de l'innovation, etc.

Prenons l'exemple du long et complexe processus de la diffusion de l'innovation. Les SHS peuvent aider par des enquêtes en amont de la R&D (recherche et développement) en documentant les besoins des consommateurs/utilisateurs, leurs pratiques et usages par rapport à un bien ou un service. Une fois l'idée innovante validée par la R&D, l'étape suivante de sa diffusion en interne nécessite également l'identification des tensions (enjeux/contraintes) entre les différents départements et acteurs au sein de l'entreprise afin d'aboutir à une meilleure coopération et d'éviter les résistances

à l'innovation. La phase de la distribution ou la réception de l'innovation par les utilisateurs/consommateurs serait mieux accompagnée par des enquêtes *a posteriori* dans l'objectif d'analyser la façon dont l'innovation est reçue, acceptée ou non par l'utilisateur/consommateur.

Si les services du marketing ont vocation à mettre l'accent sur l'enchantement du produit/service nouveau (pour faire rêver le consommateur), le rôle des SHS est plutôt le désenchantement, à travers le dévoilement et l'identification des différentes contraintes qui freinent le processus de diffusion sociale. L'anthropologue Dominique Desjeux a montré la richesse de la complémentarité entre les deux : 1) la concentration sur le consommateur prônée par le marketing ne peut se faire sans un détour par la compréhension des usages et pratiques du consommateur ; 2) la focalisation de l'individu par le marketing est en contradiction avec l'anthropologie qui met en avant la dimension collective de la prise de décision ; et 3) l'anthropologie va aider dans l'identification des contraintes à la réception de l'innovation (contraintes matérielles, contraintes d'ordre social, contraintes symboliques ou identitaires)⁹.

La question qui se pose : comment faire en sorte que l'entreprise puisse bénéficier de ce type d'outils qu'offrent les SHS ? Autrement dit : comment utiliser les savoirs produits par ces sciences dans et pour l'action ?

Du point de vue de l'entreprise, les sociologues, anthropologues et autres chercheurs des SHS ne l'aident pas beaucoup dans ce sens. Mais, est-ce leur rôle ?

Il ne suffit pas de demander aux chercheurs universitaires de conclure leurs études par des recommandations pragmatiques en direction des acteurs de l'entreprise. D'abord, leur rôle c'est de produire du savoir fondamental et non de faire de la sociologie caméraliste⁹ (de conseil) et, ensuite, les contraintes structurelles déjà énoncées ne lui permettent pas de diffuser ses résultats dans son large environnement.

Pour que les SHS pénètrent l'entreprise, il faudrait aussi que l'entreprise s'ouvre sur l'université et le monde de la recherche pour établir des ponts de collaboration. Sous d'autres cieux, le

monde entrepreneurial investit des fonds dans la recherche (aussi bien la recherche appliquée que fondamentale).

L'incompréhension entre les deux mondes est peut-être due à l'origine même des SHS, notamment la sociologie qui a peiné à s'imposer en tant que discipline scientifique : la nécessité de la neutralité axiologique et la distinction consciente entre la casquette du « savant » et du « politique », pour reprendre les termes classiques de Max Weber, réglemmentent l'éthique du chercheur.

En empruntant la casquette du « politique » (entendez le consultant, l'expert, etc.) pour intervenir dans les débats de la cité, le chercheur, consultant-accoucheur, peut aussi accompagner l'entreprise pour saisir la complexité des problèmes auxquels elle fait face actuellement et co-construire des démarches de changement¹⁰.

Mais encore faut-il que ses responsables soient prêts à écouter le diagnostic « réel » et « désenchanté » et non prescriptif que leur propose le chercheur ■

Notes

1. Cette évaluation a été menée entre 2002 et 2003, dirigée par Roland Waast (IRD), et réalisée par le ministère marocain de la Recherche et des partenaires de l'IRD (Institut de recherche pour le développement).
2. Le Maroc, après avoir montré une progression spectaculaire de sa production, pour devenir troisième producteur scientifique africain, montre depuis 2000 des signes d'essoufflement et a été rejoint par la Tunisie.
3. Arvanitis, Rigas (2009, mars). Compte-rendu d'ouvrage (Kleiche Dray, Mina et Waast, Roland (2008). *Le Maroc scientifique*. Paris : Publisud. 312 p.). *Revue d'anthropologie des connaissances*, pp. 554-570.
4. Voir : Cherkaoui, Mohamed (2012, décembre). *Enquête sur l'Évaluation du système national de la recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales : Projet R&D Maroc SHS/12/12/05 : rapport de synthèse*.
<http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-social/education-enseignement/enseignement-superieur-et-recherche-scientifique-et-technique/enquete-sur-l-evaluation-du-systeme-national-de-la-recherche-dans-le-domaine-des-sciences-humaines-et-sociales-projet-r-d-maroc-shs-12-12-05-rapport-de-synthese>
5. Mohamed Cherkaoui.
6. Cherkaoui, M. (2011). *Crise de l'université*. Genève : Librairie Droz.
7. El Youssoufi Attou, O. et Arouch, M. (2016, janvier). État des lieux du système national de l'innovation technologique au Maroc. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, Vol. 20(1), p. 83-89.
8. Voir les travaux de D. Desjeux.
9. Boudon.
10. Morin, Pierre et Delavallée, Éric (2003). *Le manager à l'écoute de l'entreprise*. Paris : Éditions d'organisation, p. 249.

LA NORME SELON LES MANUELS DE MANAGEMENT

Édité pour la première fois chez Gallimard en 1999 par les sociologues Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme* est un livre qui a bénéficié d'une nouvelle édition dans la collection Tel du même éditeur en 2010, avec une postface tout à fait appropriée des auteurs. Il aura ainsi l'année prochaine vingt ans d'existence. Pourtant, il garde son intérêt tant le travail de ses auteurs est original, notamment à travers le regard qu'ils portent en tant que sociologues sur les manuels de management, comme indicateurs d'un mode de construction normative et, de là, comme une vulgate dominante dans l'appréhension des affaires dans le monde occidental.

Synthèse par **Bachir Znagui**
Journaliste-consultant, *Economia*-HEM

Dans ce livre volumineux de 950 pages, Luc Boltanski et Eve Chiapello décrivent l'état du capitalisme en France, de mai 1968 à 1999, comme « *une conjoncture unique dans laquelle le capitalisme a pu se libérer d'un certain nombre d'entraves liées à son mode d'accumulation antérieur* ». À partir de leur analyse, ils ont tenté ensuite d'établir « *un modèle du changement des valeurs s'appuyant sur cette période historique* ». Dans leur postface, les auteurs rappellent « *qu'en 1999, faire référence au capitalisme était devenu très rare, détrôné de son statut de concept clé des années 70, il connotait une phraséologie marxiste que beaucoup de monde voulait oublier* ». Le livre ne se place pas dans un référentiel politique ou idéologique, il se voudrait un travail académique, marquant le retour à la question du capitalisme, et intégrant les apports de la sociologie pragmatique.



Le management « à la fois comme pratique et comme construction normative ».

Le management comme construction normative

Dans sa perspective historique, l'ouvrage s'est préoccupé des évolutions juridiques, des nomenclatures socioprofessionnelles, de l'organisation du travail, du syndicalisme, et de tous les aspects en relation avec le monde du travail. Il s'agit de développements importants en liaison avec le monde « connexionniste » émergent. Mais, pour les auteurs, c'est surtout le détour par la littérature du management qui s'est avéré le plus riche. Et c'est peut-être ce qui justifie également cette note de lecture. Les sciences de management constituent un aspect que les sciences humaines ont souvent abordé sous l'aile de l'idéologie. Pourquoi ce détour pour des sociologues ? Les auteurs considèrent que cette littérature décline un argumentaire identifiant les procédures et logiques destinées à réaliser le profit ; elle déploie aussi, par la même occasion, un discours de justification, surtout du point de vue de la justice sociale. Les auteurs expliquent qu'ils ont pris au sérieux le management « *à la fois comme pratique et comme construction normative* ». Au niveau de leur démarche globale, ils se sont fixé comme objectif de construire une sociologie critique, à partir de la sociologie de la critique à l'œuvre dans ce contexte historique « *en l'hybridant avec la thématique du capitalisme* ». Une telle attitude a certainement beaucoup de mérite ; le management a pour assise une multitude de disciplines académiques reconnues, mais une certaine frontière s'est longtemps installée entre les mondes du savoir académique et de la littérature de management, avec des préjugés mutuellement échangés.

Des outils théoriques pour une sociologie de la critique

Un outillage théorique était nécessaire pour ce faire. L'introduction générale du livre explique les concepts utilisés, ce que les auteurs entendent par « *le nouvel esprit du capitalisme* » et « *le rôle de la critique* ». Ils ont choisi une définition minimale du capitalisme comme « *l'exigence d'une accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques* ». Ils ont retenu également pour celui-ci le recours au salariat, signifiant qu'une partie de la population, sous le régime capitaliste, tire ses revenus de la vente de son travail, sans aucun droit sur le produit de celui-ci. Ils définissent ainsi l'esprit du capitalisme

comme étant « *cet ensemble de croyances associées à l'ordre capitaliste qui contribuent à justifier celui-ci, et à soutenir en les légitimant les modes d'action et les dispositions qui l'accompagnent* ».

Les trois états de l'esprit du capitalisme

Notant que la plupart des nouvelles façons de faire du profit et des nouveaux métiers inventés lors des trente dernières années mettent l'accent sur ce que le management des ressources humaines appelle « l'implication du personnel », les auteurs considèrent que « *la persistance du capitalisme ne peut être comprise sans tenir compte des idéologies qui, en le justifiant et en lui conférant un sens, contribuent à entraîner la bonne volonté de ceux sur qui il repose* ». Le discours du management constitue aujourd'hui la forme, par excellence, dans laquelle « l'esprit du capitalisme » se trouve incorporé et donné en partage.

L'esprit du capitalisme se transforme pour répondre aux besoins de justification des personnes engagées à un moment ou un autre dans le processus d'accumulation capitaliste. « Les différents états historiques de l'esprit du capitalisme » se répartissent en trois grandes périodes. Le premier état (fin du XIX^e siècle) est centré sur la personne du bourgeois entrepreneur et ses valeurs, un capitalisme industriel, familial et aventurier. Le deuxième trouve son plein développement entre les années 30 et 60 du XX^e siècle ; l'accent y est mis sur l'organisation et la grande entreprise. Ses héros : les directeurs et les cadres. Le troisième, toujours en cours, est celui du capitalisme mondialisé des technologies d'information.

Au niveau de la représentation, six logiques de justification sont identifiées donnant lieu à six « cités » : la cité « inspirée » est celle qui a pour grandeur « le saint » ou « l'artiste » ; la cité « domestique », qui fait dépendre les personnes de leur position hiérarchique dans une chaîne de dépendances personnelles ; suit la cité de « renom » ; la cité « civique » ; « marchande » ; et enfin celle « industrielle ».

L'esprit du capitalisme fournit une justification et un point d'appui critique permettant de dénoncer l'écart « entre les formes concrètes d'accumulation » et « les conceptions normatives de l'ordre social ».

Dans cette construction, la critique joue un rôle moteur dans les changements de l'esprit capitaliste. En outre, la notion d'épreuves est sollicitée pour articuler le capitalisme, son esprit et sa critique, permettant d'intégrer dans le même cadre les exigences de justice et les rapports des forces.

Aux sources de l'indignation

L'ouvrage se propose, à travers ces outils, de décliner tout d'abord les formes historiques de la critique du capitalisme. La formulation d'une critique suppose au préalable une source d'indignation avec ses deux niveaux : celui primaire du domaine des émotions et celui secondaire plus réflexif, argumentatif et théorique. Les sources d'indignation relatives au capitalisme depuis la moitié du XIX^e siècle sont de quatre ordres : désenchantement, oppression, misère et égoïsme. Celles-ci ne se retrouvent pas ensemble selon les auteurs dans la pratique quotidienne ; ils les répartissent deux à deux, en deux critiques distinctes : l'une sera dite artiste, l'autre sociale.

Le management des années 60 insistait au niveau des entreprises sur la dimension méritocratique des dispositifs. Celui des années 90 a valorisé ceux qui travaillent en projet, que ce soit en leader ou simple contributeur

Le premier chapitre du livre se consacre à démontrer qu'au lendemain de Mai 68, le capitalisme a entamé une nouvelle représentation de l'entreprise et du processus économique. Les auteurs ont utilisé la littérature de management et son discours destiné aux cadres, comme étant un lieu privilégié de l'inscription de l'esprit du capitalisme. Deux corpus ont été utilisés, comportant chacun une soixantaine de textes, le premier concernant la période de 1959 à 1969, le second celle de 1989 à 1994, ayant tous trait aux cadres. Un logiciel d'analyse textuelle a été également utilisé pour comparer les deux corpus.

La littérature du management des années 60 reflète deux priorités : la première concerne la forte

insatisfaction des cadres, la seconde est relative aux problèmes de gestion dus au gigantisme des entreprises. Les solutions à ces difficultés se nommaient décentralisation, méritocratie et direction par objectifs. Cette littérature accompagnait le passage d'une bourgeoisie patrimoniale centrée sur l'entreprise personnelle à une bourgeoisie de dirigeants salariés, diplômés et intégrés dans de grandes administrations publiques ou privées.

Les premiers pas d'une nouvelle cité

La littérature des années 90 critique la bureaucratie au point de bannir la hiérarchie comme forme de coordination. Elle intègre aussi des motifs nouveaux comme la pression concurrentielle et la demande des clients. Les dispositifs proposés s'articulent autour d'entreprises « maigres » travaillant en réseau avec une multitude d'intervenants, organisant le travail en équipe ou par projet, et s'orientant vers la satisfaction du client et une mobilisation générale des travailleurs. Le point clé de ce dispositif est le leader : « être exceptionnel qu'on ne sait pas toujours former ni recruter ». De même, en remplacement du vocable « cadre » devenu déprécié, on voit apparaître celui de « manager », lequel devient « animateur d'équipe », coach, chef de projet, catalyseur...

L'analyse révèle un changement des formes de mobilisation entre les deux périodes. Le management des années 60 insistait au niveau des entreprises sur la dimension méritocratique des dispositifs. Celui des années 90 a valorisé ceux qui travaillent en projet, que ce soit en leader ou simple contributeur. Les personnes de valeur sont dans cette optique celles qui se montrent ouvertes, flexibles et qui s'adaptent à toutes les nouvelles circonstances. Cette façon de voir tranche avec les préceptes de justice formulés dans les périodes antérieures, ce qui ouvre pour les auteurs la porte d'une nouvelle cité, la septième du genre, dite « cité par projet », mettant l'accent sur la polyvalence, la flexibilité de l'emploi, l'aptitude d'apprendre et de s'adapter.

Le deuxième chapitre essaie d'explorer les chemins qui mènent à la formation de la nouvelle cité. Le mouvement se serait amorcé au fil des innovations organisationnelles, des inventions techniques, et des modes managériaux novateurs depuis les années 80. Le terme « réseau » est le plus utilisé dans cette phase pour relier les uns aux autres.

Comme à chaque époque, les formes de production capitaliste accèdent à la représentation en mobilisant des concepts développés au départ de manière largement autonome dans le champ théorique, ou dans celui de la recherche scientifique. C'est le cas de la neurologie et de l'informatique de nos jours.

Dans « la cité par projet », « l'activité » est l'équivalent général auquel se mesure la grandeur des personnes et des choses. Elle vise à générer des projets ou à s'intégrer à des projets initiés par d'autres. La vie sociale est faite d'une multitude de rencontres et de connexions temporaires – mais ré-activables – à des groupes divers, opérées à des distances éventuellement très grandes, sociales, professionnelles, géographiques, culturelles...

La vie même est conçue comme une succession de projets, d'autant plus valables qu'ils sont différents les uns des autres. L'extension du réseau est la vie même alors que l'arrêt de son extension est assimilé à la mort. Il s'agit d'un monde « connexionniste » où les êtres n'ont d'autre vocation que de se connecter aux autres et de faire des liens.

L'existence comme attribut exclusivement relationnel

Prospectant la logique de ce monde où l'existence elle-même est un attribut exclusivement relationnel, les auteurs ont relevé que les dispositifs de justice y sont essentiellement préventifs, et manifestement différents des types antérieurs. Ils consacrent ensuite une grande partie du chapitre à la comparaison avec les cités antérieures, pour s'assurer que « la cité par projets » constitue une forme spécifique, « *non un compromis instable entre des cités déjà existantes* ».

Les multiples transformations au cours des années 70 se trouveront, la décennie suivante, coordonnées et labellisées dans un vocable unique : la flexibilité

Tandis que le premier esprit du capitalisme mettait l'accent sur une morale de l'épargne, le second insiste sur le travail et la compétence. Ce nouvel

esprit marque un changement du rapport à l'argent et au travail. Dans un monde en réseau, le sens de l'épargne s'applique au temps (bien non matériel) ; plus généralement, le rapport quotidien à l'argent et à la propriété s'écarte des modes antérieurs. De même, dans un monde connexionniste, la distinction de la vie privée et de la vie professionnelle tend à s'estomper, allant de pair avec un changement des conditions et du rythme du travail, ainsi que des modes de rémunération. Un changement profond s'est ainsi opéré, non une continuation sous des dehors partiellement modifiés, et ce, sans bruit et sans grande hostilité.

Un pas en avant...

La deuxième partie du livre se consacre à l'histoire de la mise en place de ce nouveau monde connexionniste et aux rôles de la critique pendant cette période. Les auteurs proposent une lecture minutieuse et originale de la critique exprimée par le mouvement de Mai 68 en France concernant les formes de l'organisation capitaliste et en particulier le fonctionnement des entreprises. La critique de cette époque a mis en cause deux types de partage : celui du pouvoir légitime de juger, et celui concernant la distribution des risques. L'ordre des réponses à ces critiques découle des réflexions et opportunités patronales ainsi que de la transformation de la critique elle-même. On trouvera à partir de la deuxième moitié des années 70 une multitude de nouveaux mouvements sociaux (féministes, homosexuels, écologistes, antinucléaires...) ; on y trouvera également une critique très sévère du communisme, parfois au profit d'un socialisme autogestionnaire, ainsi qu'une désertion temporaire par la critique du terrain économique. On relèvera que la première réponse en termes de critique sociale aspirait à un nouveau niveau acceptable de motivation au travail, ce qui s'apparentait à une certaine avancée sociale. La deuxième réponse fut, en termes de critique artiste, focalisée sur les conditions de travail. Les multiples transformations au cours des années 70 se trouveront, la décennie suivante, coordonnées et labellisées dans un vocable unique : la flexibilité. Le monde du travail fait ainsi l'objet d'une « déconstruction ». La flexibilité « interne » impose une nouvelle organisation du travail (polyvalence, autocontrôle, autonomie...) ; celle, externe, reporte sur les sous-traitants le poids des incertitudes du marché. Les transformations du

tissu productif sont révélées par le développement considérable de la sous-traitance et le recours à l'intérim par les entreprises. La précarisation de l'emploi en est une conséquence ; c'est l'ère du travail temporaire, à temps partiel...

L'ère de la flexibilité : la critique artiste et sa récupération

Les auteurs décrivent les différentes formules et pratiques ainsi que la dualisation du salariat qui accompagne cette évolution, dont un processus toujours en cours, où se déroule une véritable sélection/exclusion, permettant de repousser vers l'extérieur de l'entreprise les emplois non qualifiés, leur conférant des statuts moins avantageux. Un examen des statistiques en France montre que la sélection s'opère selon les critères d'âge, d'origine ethnique, de sexe, des qualités médico-psychologiques, des qualités relationnelles, de l'aptitude à la communication, des capacités d'engagement et d'adaptation... Ces éléments s'accompagnent d'un recul du social et une réduction de la protection sociale collective des salariés.

Une autre tendance de cette transformation se révèle par l'accroissement de l'intensité du travail à salaire égal. Il y a un mouvement qui va *« dans le sens d'une exploitation profonde des compétences et des capacités des travailleurs parallèlement à la tendance à la diminution des coûts salariaux, et du report sur l'État des coûts de la mise au travail »*.

Le chapitre V est consacré à la description de l'affaiblissement des défenses du travail, notamment le cas des syndicats en France. Parmi les sources de la dé-syndicalisation se trouvent les restructurations des entreprises, l'individualisation des salaires, ainsi que les changements internes survenus dans l'action et l'activité des syndicats.

Les auteurs effectuent une analyse minutieuse des grilles de classement et catégories socioprofessionnelles utilisées en France, pour relever l'émergence d'une vision fondée sur un monde éclaté, parcellisé, composé d'une juxtaposition de destins individuels. Ils y relèvent déjà un décalage déroutant : face à la dé-catégorisation à l'œuvre, la réalité du travail aujourd'hui révèle les difficultés de la critique, dont les catégories ne s'appliquent plus au monde qu'elle doit interpréter.

Les nouvelles formes de la critique sociale

La troisième partie de l'ouvrage explore le nouvel esprit du capitalisme et ses nouvelles formes de la critique ; il évoque ce que les auteurs qualifient de « renouveau de la critique sociale », qu'ils reconnaissent à travers l'enracinement de ses formes et ses principes de jugement propres à la « cité par projets ». L'exclusion – comme son contraire l'insertion – fait indirectement référence aux formes de lien social conçu sous le mode réseau. L'action humanitaire, les nouveaux mouvements sociaux sont des manifestations qui affrontent l'exclusion et rejettent les formes d'organisation « bureaucratiques », plaidant ainsi pour la flexibilité ou la souplesse des liens.

La réalité du travail aujourd'hui révèle les difficultés de la critique, dont les catégories ne s'appliquent plus au monde qu'elle doit interpréter

La mobilité se trouve au centre de ce capitalisme, qui se manifeste bien au-delà du géographique, dans le détachement à l'égard de tout ce qui est spécifique ou trop attaché à des circonstances précises. Le plus mobile extorque en échange d'un ralentissement de sa propre mobilité de la plus value au moins mobile. Le différentiel de mobilité est ainsi une marchandise très appréciée. Les dispositifs de réinsertion, les politiques de lutte contre la grande pauvreté appartiennent à « la cité par projets » et sont destinés à freiner l'exclusion qu'elle engendre.

La critique artiste dans l'impasse

Au chapitre VII de l'ouvrage sur la critique artiste, les auteurs ont recherché ce que Durkheim appelait les « indicateurs d'anomie », notamment *« la concomitance entre les modifications survenues dans le cycle de vie au travail, et dans le cycle de la vie affective et familiale »*. Ils relèvent ainsi que le retard à l'entrée de la vie professionnelle et la substitution des embauches au coup par coup, aux modes d'insertion ouvrant la perspective de carrières, sont allés de pair avec des engagements de court terme dans la vie privée. Les indicateurs

« d'anomie » pointent un paradoxe : l'augmentation du nombre des personnes placées dans des situations anxiogènes a accompagné les conquêtes d'autonomie. « La libération » ainsi obtenue recèle de nouveaux dispositifs oppressifs qui permettent dans le cadre du capitalisme une remise sous contrôle du processus d'accumulation.

La critique artiste qui se formule en critique de l'inauthenticité était, lors du second esprit du capitalisme, liée à la critique de la standardisation et de la massification. Une première réponse du capitalisme aura été, dès les années 70, une marchandisation de la différence, avec en parallèle une marchandisation de biens demeurés jusque-là hors de la sphère marchande.

La demande d'authenticité, de passage par la marchandisation, a subi une redéfinition. Le soupçon d'un simulacre généralisé, marchandisation de tout, y compris des sentiments les plus nobles et désintéressés fait partie de notre condition contemporaine. L'enjeu porte sur la légitimation d'un redécoupage représentant le déplacement des frontières entre ce qui peut être « marchandisé », et ce qui ne peut pas l'être. L'endogénéisation du paradigme du réseau aboutit à légitimer un accroissement de la marchandisation y compris des êtres humains. Pour la critique artiste, il s'agit d'une impasse, elle doit en sortir : comment ? Tout ce qui accroît la sécurité et la stabilité des personnes au travail dégage une marge de liberté. Ainsi, sur le front de l'authenticité, une tâche s'impose, celle de limiter l'extension de la sphère marchande, particulièrement en direction de l'humain. Les auteurs font mention d'une possibilité, celle d'une alliance avec la critique écologique, l'une des positions où la pluralité et la singularité des êtres sont affectées d'une valeur en soi. Mais, ils ne vont pas très loin dans cette alternative. Attitude justifiée mais qu'ils regrettent dans leur postface dix ans plus tard.

Comment libérer la force de la critique

Les auteurs se défendent de vouloir construire une « théorie du changement ». Mais, dans l'hypothèse de la constitution et de l'enracinement dans des dispositifs durables d'un nouvel esprit du capitalisme, le réalisme de cette formation idéologique et sa capacité mobilisatrice « dépendraient largement de la pertinence et de l'intensité des pressions que la

critique aura su exercer sur le désordre caractérisant les formes actuelles de l'accumulation capitaliste ». Pour eux, l'avenir sera tributaire en particulier de l'énergie que mettront ceux qui se trouvent engagés dans les épreuves du moment, à libérer la force de la critique. Et si le capitalisme a pu connaître depuis trente ans une telle transformation en jouant sur de petits déplacements, n'est-il pas possible de mettre en œuvre la même tactique pour révolutionner le monde du travail, à l'avantage cette fois-ci d'une meilleure justice et de plus d'authenticité ?

Une sociologie « contre les fatalismes »

Le dernier chapitre, en guise de postscriptum, fait le plaidoyer d'une sociologie « contre les fatalismes ». La critique est nécessaire pour ouvrir le champ des possibles, affirment-ils ; elle a besoin d'analyses et de moyens pour accumuler les données originales sur lesquelles celles-ci peuvent prendre appui. Paradoxes ou contraintes, qu'importe ! « La cité par projets » pourrait servir à limiter la violence du monde connexionniste ; elle ne permet pourtant pas de limiter l'extension de la marchandisation. Relancer la critique sociale contribue à réduire les inégalités et l'exploitation du monde connexionniste. Mais, c'est en prenant appui sur les thèmes de la critique artiste que l'on a le plus de chance d'opposer une résistance efficace.

Dix ans après, dans leur postface, ils ont fait, en guise d'autocritique, la remarque suivante : « *Étant centrés sur les transformations du travail, de son organisation, et de son contrôle* », ils n'ont pas réalisé en parallèle « *une analyse des transformations du capital* » (ils entendent par là notamment la montée du néolibéralisme et la financiarisation progressive de l'économie). Ils ont reconnu avoir péché par optimisme concernant la capacité réformatrice du capitalisme. « La cité par projets » est restée largement dans les limbes. Ils estiment que la crise actuelle semble prendre deux voies parallèles, en interaction l'une avec l'autre : « *Le capitalisme, d'une part, et la forme État souverain, post État nation de l'autre* ». Une situation qu'ils qualifient de « *dangereuse* ».

La recherche sert d'abord à cela, à identifier les impasses, les menaces, les opportunités, les voies à emprunter et celles à détourner. Et ce livre donne, dans ce sens, largement l'exemple ■

QUI FAIT QUOI ?

DIRECTION DE PUBLICATION

*Yasmine Benamour
Hassan Sayarh*

DIRECTEUR DE RÉDACTION

Driss Ksikes

COORDINATION ÉDITORIALE

Bachir Znagui

COORDINATION SCIENTIFIQUE DU DOSSIER

Said Abu Sheleih & Nabil El Mabrouki

MEMBRES DU COMITÉ DE RÉDACTION ET DE LECTURE

*Said Abu Sheleih, Taoufik Benkaraache, Manal El
Abboubi, Nabil El Mabrouki, Adil El Ouazzani, Abdelhak
Kamal, Caroline Minialai, Kenza Sefrioui, Hammad Sqalli*

ONT ÉGALEMENT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

*Fadma Ait Mous, Dominique Caubet, Paula Gandolfi,
Brahim Labari, Jean-pierre Micaëlli, Thierry Paulmier*

RÉÉCRITURE ET CORRECTION

*Zahra El Harouchy
Issam-Eddine Tbeur*

GRAPHISTE

Mohammd Taha Benhammou

SUIVI DE L'EDITING :

Khadija Boutaleb & Hajar Chouki

RESPONSABLE COMMUNICATION

Mounia Semlali

CHARGÉ DES RÉSEAUX SOCIAUX ET D'ÉVÈNEMENTIEL

Karima Guenich

DISTRIBUTION PAR L'ÉDITEUR ET SES PARTENAIRES

Adresse : Economia, campus HEM Rabat, Intersection
Mohammed VI - Akrache, Lot. Mouline N° 3, Souissi

Tél : 00 212 537 65 14 25

Fax : 00 212 537 65 08 06

Site : www.economia.ma

DÉPÔT LÉGAL 2007/0137

PHOTOS PRESSE Shutterstock

ILLUSTRATIONS Mohammd Taha Benhammou

Economia Magazine est édité par

Economia
HEM RESEARCH CENTER
BUSINESS SCHOOL

COPYRIGHT

Tous droits réservés pour tous pays.

*Toute reproduction, même partielle, doit être soumise à
l'accord préalable de l'éditeur*



*ÉTUDES DE TERRAIN
PAPIERS ANALYTIQUES
BLOGS DE CHERCHEURS*

*CAS D'ENTREPRISES
SYNTHÈSES DE RAPPORTS
ETC.*

En association avec IFC Banque mondiale



CONCOURS

PROGRAMME GRANDE ÉCOLE 1^{ÈRE} ANNÉE

SESSION JUILLET 2018

UNE DERNIÈRE SESSION DE CONCOURS AURA LIEU EN SEPTEMBRE 2018

JUILLET

23

avant 16h

Date limite
du dépôt de dossier

JUILLET

24

Épreuves écrites
(Maths & Logique,
Culture Générale, Français)

JUILLET

25

Épreuve orale

JUILLET

28

à 12h

Proclamation des résultats

INSCRIPTION ET INFORMATIONS SUR

hem.ac.ma

