

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Critique-As-Practice : Un Impensé de la Performativité des CMS

Auteur : Julien Melchior Uhlmann

Promoteur : Laurent Taskin

Année académique 2022-2023

Master 120 en sciences du travail

Avant-propos

Il nous tenait à cœur de commencer ce travail en remerciant profondément les diverses personnes ayant été investies dans sa réalisation, en particulier le promoteur de cette étude ; Monsieur Laurent Taskin, pour le partage de ses connaissances, recommandations et contacts ainsi que plus largement sa guidance. Nous remercions également l'ensemble du personnel académique ayant été contacté, en particulier Madame Mar Pérezts et Monsieur Nicolas Balas, pour leur aide et disponibilité. Nous tenons également à exprimer notre gratitude à tous.les les professionnel.les ayant participé aux entretiens et sans qui, cette étude n'aurait pas été possible. Un dernier remerciement s'adresse à Madame Jeanne Uhlmann pour son temps et travail de relecture ainsi qu'à Madame Susanne Fischer pour son soutien et sa patience.

Ce travail a été écrit en respectant les règles de l'écriture inclusive au-travers de l'utilisation du point médian, sans la mobilisation du « x », et ce pour en faciliter la lecture. La volonté étant cependant de représenter et impliquer *tous.x.tes* . Si le terme manager est utilisé au masculin tout au long de cette étude, celui-ci relate de cadres de la gestion s'identifiant comme féminin, masculin ou autre.

Table des matières

Introduction.....	4
1. The Critical Management Studies	5
École de Francfort	5
Labour Process Theory	6
Poststructuralisme et Post-modernisme	8
Les CMS ; Mats Alvesson & Hugh Willmott	9
Aujourd'hui.....	11
2. Les CMS dans la pratique	14
La Performativité Critique	14
Les limites à la Performativité Critique.....	18
Strategy As Practice	19
CMS As Practice	22
3. Méthodologie	25
Les Formations	26
Les Entretiens	27
L'Analyse.....	28
4. Analyse.....	29
Retour de l'enquête.....	29
Analyse des entretiens	30
Un Management plus collaboratif et participatif.....	30
Renforcer la dimension humaine	31
Un Tournant Critique.....	31
Remise en question des pratiques managériales	33
La manière de faire évoluer ses pratiques managériales quotidiennes.	34
Les Outils.....	34
Communication et Écoute.....	34
Gestion du Temps et de son Emploi	36
Développement de la Réflexivité.....	37
Intégration des Collaborateur.rices dans la Prise de Décision.....	39
Partage des Responsabilités au sein des Equipes et Renforcement de la Cohésion	40
Gestion par Projet	40
Implémentation et Expérimentation.....	41
Le Quoi : <i>qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?</i>	44
Le Pensé et le Faire de la Traduction	44
Les Micro-Actions Composées.....	45
Qui.....	47
La Réflexivité, une Disposition à la Critique et l'Autocritique.....	47
Une Sensibilité à L'humain et un Alignement avec ces Valeurs	49
Conclusion.....	51
Bibliographie	53
Annexes.....	56

Introduction

Apparues dans le sillage des théories critiques au début des années nonante, les Critical Management Studies (CMS) ont pour ambition de rendre visibles les structures et rapports de domination, ainsi que les contraintes qui en découlent, produites par et au sein des organisations, dans une perspective privilégiant l'émancipation des acteur.rices qui les composent (Taupin, 2018). N'ayant depuis cessé de se développer et de se diversifier, elles s'établissent aujourd'hui, en tant que voix alternative aux études en management (Clegg, & al., 2011). Considérées en tant que posture ou programme méthodologique, les perspectives critiques ont permis d'initier des pistes de réflexion et d'éveiller les consciences sur certaines problématiques contemporaines relatives aux sciences de gestion (Taskin, 2021). Cependant, si les CMS se sont vues être foisonnantes dans leur capacité à analyser et dénoncer des fonctionnements et pensées limitées au-travers d'une multitude de recherches et débats, celles-ci n'ont que rarement réussi, selon la posture programmatique, à dépasser l'entreprise purement intellectuelle (Nizet et Pichault, 2015).

Critique majeure attribuée à ce courant, la question de la praticabilité des études critiques en sciences de gestion et de ses possibles capacités émancipatrices, s'est développée ces dix dernières années au-travers de l'approche de la performativité critique (PC). Si celle-ci revendique l'intervention active et subversive des perspectives critiques dans les pratiques et discours du management (Huault & al., 2017), elle ne réussit jusqu'à présent pas, à produire un suivi de l'efficacité relative aux quelques interventions tactiques ayant été engagées. Rare, voire inexistantes sont les études de cas, limitant ainsi cette notion dans une conception à nouveau majoritairement théorique et conceptuelle. Il apparaît dès lors naturel de se demander :

« Comment les CMS sont-elles traduites en pratiques managériales et quelles en sont les impacts concrets dans les réalités quotidiennes de praticien.nes de la gestion ? »

En s'intéressant aux pratiques réflexives de managers, et leur « faire » quotidien selon la posture de la « *Strategy as Practice* » traduite en « *CMS as Practice* », nous tenterons au-travers de ce travail, d'établir une présentation, sans prétendre à l'exhaustivité, de pratiques managériales établies au sein d'organisations, s'inscrivant dans le courant des perspectives critiques et leurs possibles conséquences. Pour ce faire, nous reviendrons premièrement aux CMS en présentant leurs origines et leurs postulats majeurs. Dans un deuxième chapitre consacré à l'aspect performatif des études critiques, à savoir leurs potentiels impacts au sein des pratiques managériales, nous présenterons la notion de performativité critique pour déboucher ensuite, sur ce qui sera l'ossature théorique de ce travail ; l'approche de la « *Strategy as Practice* » transformé ici en « *CMS as Practice* ». La méthodologie appliquée dans le cadre de cette recherche sera développée dans un troisième chapitre alors que l'enquête de terrain et son

analyse prendrons place dans le chapitre quatre. Finalement une conclusion reviendra sur les points importants de ce travail.

La motivation associée à la réalisation de ce travail se situe dans la compréhension du processus de traduction des préceptes critiques, de la théorie en pratiques managériales et leurs impacts concrets. Il s'agit ici de reconnaître la valeur des travaux réalisés dans ce courant de recherche académique et leurs apports aux sciences de gestion, tout en questionnant leur influence et finalité sur la pratique de professionnel.les.

1. The Critical Management Studies

Afin de faciliter la compréhension des idées portées par les études critiques en management, il apparaît pertinent de revenir dans un premier temps sur les origines épistémologiques et historiques de ce courant. Si le vocable de CMS a été officialisé sur la scène académique en 1992 avec la publication du livre de M. Alvesson & H. Willmott portant le même nom (nous y reviendrons par la suite), les pensées critiques à l'égard du management dans un contexte d'économie politique ne sont pas récentes.

Dès son apparition à la fin du XVIII^{ème} et au début du XIX^{ème} siècle, le management en tant que pratique sociale a été sujet de critiques variées (Fournier & Grey, 2000). Mais c'est surtout dans la seconde moitié du XX^e siècle que les critiques à l'égard du capitalisme et de la gestion se renforcent, en s'inspirant principalement des thèses de sociologie et d'économie traditionnelles classiques telles que celles avancées par K. Marx, M. Weber, E. Durkheim, K. Polanyi ou encore M. Mauss (Taskin, 2021). Ces auteurs majeurs ayant entrepris des réflexions critiques, en particulier sur les notions d'exploitation, d'anomie et de déshumanisation des travailleurs au sein des sociétés capitalistes modernes (Alvesson & al., 2009).

Cependant les origines épistémologiques et historiques des CMS, s'avèrent être plus récentes et bien qu'influencées par ces auteurs classiques, en particulier les écrits marxistes qui ont formé la base des théories critiques en organisation, elles y sont référencées que de manière limitée puisque s'en étant différenciées avec le temps. Aujourd'hui, il est communément reconnu à ce courant, trois origines majeures ou plus correctement mouvements d'idées : *L'école de Francfort*, la *Labour Process Theory* et sa sociologie critique et finalement les courants *post-structuralistes & post-modernistes* (Taskin & De Nanteuil, 2011). Nous présenterons brièvement chacune d'elle afin d'élucider quelque peu les fondements des CMS, pour nous intéresser par la suite à leur apparition dans les années nonante jusqu'à leurs représentations et significations contemporaines.

École de Francfort

La sociologie critique développée par l'école de Francfort a eu une importance prépondérante dans l'articulation de la pensée initiale des études critiques en management. Fondée en 1923,

ses auteurs majeurs, H. Marcuse, T. Adorno et M. Horkheimer ont élaboré, sous l'influence disciplinaire de la psychanalyse et d'une philosophie marxiste, une théorie critique s'appliquant à la fois à l'épistémologie et à la société (Kolakowski, 2018). Les notions d'autorité ou de domination y sont appréhendées sous l'angle de l'exploitation externe (la plus-value) et interne (les valeurs et l'autodiscipline) alors que l'explication de certains processus sociaux se réfère à l'inconscient (Agger, 1991). Rejetant les doctrines empiristes et positivistes, l'école de Francfort propose une théorie critique remettant en cause la raison instrumentale en tant que source de la domination dans le système capitaliste.

Un auteur issu de cette école, a eu une importance prépondérante dans la fondation épistémologique des CMS, Jürgen Habermas. S'intéressant au monde vécu (soit celui dans lequel les individus vivent quotidiennement et se le représentent), aux conditions historiques de production de la société technocratique ainsi qu'aux processus de réification, il revient sur les sources de l'aliénation, les pathologies de la modernité et les relations d'échange sur lesquelles reposent le capitalisme administré (Rouleau, 2011). Il développe dans son ouvrage *Théorie de l'agir communicationnel* (1987), une théorie de la raison en action dans la pratique de la communication, du langage. Selon celle-ci, c'est l'expression de la rationalité par la parole, la « raison communicationnelle », qui habilite les hommes à parvenir au consensus au-travers du débat argumenté. Cette rationalité implique que les actes de langage soient mus par une prétention universelle à la validité, ce qui requiert qu'ils restent ouverts à la réfutation. Les revendications de validité de toutes les déclarations pouvant être étudiées en soulevant puis en rejetant ou en validant diverses requêtes en fonction de : leur compréhensibilité, leur exactitude, leur honnêteté et leur pertinence normative (valeurs culturelles acceptées) (Alvesson & Willmott, 1992).

Appliqué à la science, cette conception octroie une force émancipatrice à cette dernière dans sa capacité à rompre avec les mythes et autres doxas entourant une connaissance scientifique hégémonique. Partageant cet engagement, les auteurs Mats Alvesson et Hugh Willmott appliquent, en 1992, cette pensée à la théorie et aux pratiques conventionnelles du management. Se faisant, ils questionnent le discours hégémonique et les présupposés allant de soi, institués dans les sciences de gestion. Nous y reviendrons par la suite.

Labour Process Theory

Selon Spicer & al. (2016), la première « vague » relative au CMS a été inspirée par la théorie des processus de travail (ou *Labour Process Theory*), dont l'étude porte sur les structures de contrôle et de discipline dans l'espace de travail. Plus précisément, celle-ci s'intéresse à l'évolution des systèmes de production capitaliste et aux questions de contrôle et déqualification des processus de travail, en cherchant à comprendre la nature du pouvoir et des formes de domination qui caractérisent les lieux de travail dans les organisations (Rouleau, 2011).

C'est en Angleterre, dans les années septante, au sein d'une nouvelle génération de sociologues ayant été initiés à la sociologie « *humaniste* » de Peter Berger¹ et aux thèses marxistes, questionnant le paradigme fonctionnaliste dominant, qu'émerge ce courant critique autour des thèses de Harry Braverman notamment de son livre : *Labour and Monopoly Capital* (1974) (Parker, 2015). En partant de la théorie marxienne de la subsumption, Braverman s'intéresse aux transformations contemporaines de la composition du travail, des classes sociales et de l'infrastructure capitaliste. Il démontre, au-travers de son analyse, que l'organisation taylorienne du travail dépouille la.le et travailleur.se de son savoir-faire et le transfère aux bureaux d'organisation par la création de micro-tâches (Paltrinieri, 2016). Bien que cet ouvrage reste une référence de par son impact considérable dans la recherche affiliée aux thématiques du travail de son époque, certaines limites s'élèvent face aux thèses qu'il défend, en particulier sur la portée d'une théorie d'ensemble de l'exploitation capitaliste, les résistances sociales au contrôle managérial ainsi que sur le genre étudié (critique féministe d'une approche établie uniquement au masculin) (Bouquin, 2010).

Dans les années quatre-vingt, ces critiques de la Labour Process Theory s'amplifient de par l'émergence de facteurs internes au champ de la recherche académique mais également externes. A cette époque, sous l'influence des politiques néo-libérales du gouvernement Mme. Thatcher, bon nombre de chercheur.ses (s'engageant dans les courants théoriques présentés) se voient être dans l'obligation de quitter les départements des sciences sociales de leurs universités, sujets à des coupes budgétaires, et de rejoindre les rangs de Business School nouvellement formées et en plein essor (Parker, 2015).

Cet aspect joue un rôle important dans l'histoire des CMS. Depuis les années cinquante, dans une quête technocratique, les écoles de gestion ainsi que leur expertise n'ont cessé de chercher à atteindre une reconnaissance de scientificité égale à celle des sciences dites « dures » ou à l'ingénierie. Le positivisme est dès lors la position épistémologique établie dans la production de connaissances sur le sujet, marginalisant ainsi, les autres approches (Taskin & Willmott, 2008). Cette mainmise positiviste se relâche néanmoins dans le courant des années soixante-septante permettant ainsi le développement d'approches hétérodoxes sur des thématiques relatives à la gestion, dont les études critiques.

Simultanément, le management, considéré comme un moyen de restructurer et innover le marché public par la calculabilité et l'efficacité, gagne en importance. Il est valorisé dans le champ politique ainsi que de plus en plus dérégulé et illimité dans les secteurs privé comme public, devenant de ce fait, l'objet d'une attention croissante de ceux concerné par l'analyse du travail et des organisations.

¹ P. Berger revendique dans son ouvrage majeur « *Invitation to Sociology* », la pratique d'une sociologie qui se veut attentive aux enjeux et questionnements de son époque, ouverte sur le monde, méthodologiquement souple et résolument anti-idéologique. En cela, il imagine une discipline où savoirs méthodologiques et théoriques peuvent être cumulés et partagés ; une sociologie humaniste. (Berger, 2006)

Finalement, selon Fournier et Grey, c'est également une crise interne au management qui a favorisé l'apparition d'un courant critique (2000). L'ambition tayloriste revendiquant une scientificité du management occidental, se voit dans les années d'après-guerre, vaciller dans sa capacité à être compétitif face aux organisations japonaises, associée au fait que l'on octroie au manager une figure quasi mythique dont les compétences proviendraient en partie de ressources naturelles innées. La science et le savoir managérial, loin des revendications positivistes de stabilité à la technicité et aux méthodes établies, apparaissent fragmentés et instables, amenant de ce fait à la critique.

En conséquence, les travaux de recherches et autres enquêtes de terrain, produits de ces chercheur.ses « critiques », affiliés à des objets de gestion, se multiplient ; développant ainsi un ensemble de données amenant à une réalité contrastée de celle présentée jusque-là. En 1990, sous la direction de David Knight et Hugh Willmott, la théorie des processus de travail se développe au sein d'un nouveau courant : la « *Manchester School Labour Process* » qui étudie alors ce qui est relatif aux changements technologiques, à la flexibilisation de la force du travail, aux nouvelles stratégies de gestion et de production. Bien que comprenant son lot de divergences internes, ce courant fait le constat de l'absence du sujet dans la recherche, ainsi que les difficultés relatives à la contribution de la théorie au projet politique d'émancipation des travailleur.ses (Rouleau, 2011). L'objectif est alors de : « *produire une théorie matérialiste de la subjectivité qui, au-delà de la description de la reproduction capitaliste à travers l'organisation, doit également introduire dans la théorie du travail un élément de résistance, de créativité et de participation politique.* » (Paltrinieri, 2016). On quitte alors l'analyse clinique du travail pour se concentrer sur les rhétoriques managériales et leurs impacts. Ce tournant s'opère suite à l'introduction au sein de ces recherches de perspectives et auteur.rices s'inscrivant dans les courants poststructuraliste et post-moderne de la « *French Theory* », tels que Jacques Derrida ou Michel Foucault.

Poststructuralisme et Post-modernisme

Rejetant les notions de rationalité, d'ordre ou de réalisme, ainsi que le positivisme et l'objectivité, les courants qualifiés de « postmoderniste » et « poststructuraliste » représentent la dernière grande influence fondatrice des perspectives critiques en management, dont notamment l'approche de la déconstruction. Ces courants, apparus dans les années septante, considèrent la connaissance comme subjective et contextuelle. Produits de discours et de hiérarchies politiques, historiques ou culturels, les revendications de connaissances et les systèmes de valeurs sont ainsi appréhendés comme contingents ou socialement conditionnés (Duignan, 2020). En ce sens, le pouvoir y est appréhendé comme immatériel (détaché de ressources), résidant plutôt dans les discours et la manière dont ils se constituent. En théorie des organisations, le point de vue postmoderne se distingue par certaines idées telles que : « *la centralité du langage et des discours, l'importance des entre pouvoir et savoir, la fin des grands récits et la fragmentation des identités individuelles* » (Rouleau, 2011). Pour ce qui est des théories critiques, c'est en particulier les travaux de Michel Foucault sur le sujet et les réflexions

sur les liens entre pouvoir et connaissance, ainsi que les travaux de J. Derrida et G. Deleuze qui ambitionnent de déconstruire la réalité perçue et/ou acceptée, ainsi que la mise en évidence des rapports de domination inhérents aux rapports sociaux dans un objectif d'émancipation du sujet concerné, qui marquent les plus grandes influences (Taskin, 2011).

Leurs origines épistémologiques ayant été présentées, il nous faut désormais revenir sur les Critical Management Studies (CMS), de leur apparition au début des années nonante jusqu'à leurs contributions actuelles.

Les CMS ; Mats Alvesson & Hugh Willmott

C'est au début des années nonante, dans un contexte fait de débats entre matérialistes et poststructuralistes démontrant la difficulté d'établir un champ théorique assez large pour contenir des interactionnistes marxistes de l'école de Francfort, des poststructuralistes et des sociologues du travail, de l'emploi et des relations industrielles, que se cristallise quelque chose appelé Critical Management Studies (Parker, 2015).

Suite à la présentation des origines de ce courant, il apparaît clairement que les CMS ne sont pas simplement apparues au début des années nonante, mais se sont développées sur de nombreuses années, au-travers de différentes auteur.rices et courants d'étude. La publication du livre de Mats Alvesson & Hugh Willmott « *Critical Theory and Management Studies* » en 1992 est ainsi considérée par certains, comme une continuité des travaux entrepris sur le sujet plus qu'un événement significatif (Alvesson et al., 2009). Néanmoins, cette œuvre marque, du moins symboliquement, l'institution des recherches critiques en gestion en tant que discipline d'étude à part entière. Le travail de ces auteurs majeurs, se différencie des travaux entrepris jusque-là dans leur volonté à dépasser les débats théoriques par une approche plus empirique, en associant les idées issues du poststructuralisme français avec des éléments de la théorie critique allemande (Paltrinieri, 2016). Mais surtout ils tentent d'appliquer une théorie critique, en combinant les forces respectives des modes d'investigation philosophique et empirique, aux sciences de gestion, au monde managérial (Alvesson & Willmott, 1992).

En revendiquant que les études critiques en management doivent résister au « sociologisme » pour éviter que leurs spécificités ne soient dissoutes dans une compréhension plus générale des « phénomènes idéologique et culturel » (ibid.), Alvesson et Willmott avancent que les CMS, bien qu'étant apparenté à la sociologie et aux Business School, doivent s'établir en dehors de ces catégories en tant que domaine d'étude à part entière (Parker & al., 2016). Ils s'inspirent des travaux de J. Habermas et de l'école Francfortoise, avec qui ils partagent la notion critique de la raison instrumentale, pour revendiquer la volonté de rompre avec la théorie conventionnelle et la pratique d'un management qui serait neutre, objectif et impartial. Dans l'objectif contraire, ils développent une conception critique des sciences de gestion, dans laquelle la recherche « conscientisée », serait motivée par la volonté de discréditer, voir éliminer les formes de management et les organisations ayant institutionnalisé une opposition

entre finalités et individus dans une forme d'instrumentalité étroite et fausseté évidente des relations au sein des processus de travail (Alvesson & Willmott, 1992). En ce sens ils avancent que pour réussir à engager un changement, même modeste, sur la théorie et les pratiques managériales, il faut que les concepts et idées abstraites de la théorie soient associés à la compréhension et aux pratiques courantes du matériel et techniques établies au sein des organisations. L'idée est ici de développer des connaissances non pas *pour* mais *sur* le management (son fonctionnement, ses mécanismes sous-jacents, ses contradictions et voix alternatives) dans le but de repenser le développement des théories et pratiques managériales de manière à favoriser l'éveil des acteurs engagés, voire leur émancipation (Golsorkhi & Huault, 2017).

Les études critiques en management ont alors un programme de recherche consistant à l'enseignement et la pratique d'un management considéré en tant que phénomène politique culturel et idéologique. Ce faisant, la voix est donnée non-seulement aux managers, considérés en tant que personnes, mais également à l'ensemble des groupes sociaux dont les vies sont directement ou indirectement, affectées par les activités et idéologies du management. Ce programme de recherche, s'articule autour de cinq traits représentant plus largement les caractéristiques principales des CMS telles que considéré par Alvesson & Willmott :

- i. Le développement d'une conception subjective des techniques de management et des processus organisationnels. Ils repoussent l'idée que les connaissances et les techniques peuvent efficacement refléter la réalité sociale et se faisant, établir des actions efficaces. Comme le résume Golsorkhi & Huault ; La réalité sociale est multidimensionnelle, contradictoire et arbitraire, de ce fait l'objectivité et la neutralité axiologique du chercheur constituent des illusions (2017).
- ii. Exposer les asymétries de pouvoir. Les pratiques et discours imbriqués dans les organisations ne sont jamais politiquement neutre. Il est ici question de dévoiler les structures de domination au sein des organisations de les questionner afin d'instituer un possible changement émancipatoire.
- iii. Contrecarrer la « fermeture » discursive. C'est-à-dire procéder à la dénaturalisation des évidences ; des discours, postulats et idéologie considéré comme « allant de soi », participant de ce fait au maintien de l'ordre social.
- iv. Révéler la partialité des intérêts communs. Nier les divergences d'intérêts et les conflits occurrents dans les organisations, comme le fait parfois la recherche classique, tend à effacer les oppositions de type dominant/dominé dans une illusion de consensus.

- v. L'appréciation de la centralité du langage et de l'action communicative. L'on fait ici référence à l'importance du langage dans sa faculté à construire et performer le monde social, il est ainsi constitutif des objectifs, des identités, des relations entre les individus.

Si cette étude a jusqu'à présent fait éloge d'auteur.rices à prédominance anglophone et scandinave, il est important de relever, bien que brièvement, la contribution majeure d'auteur.rices francophones au développement de ce courant. La liste est longue mais nous pouvons notamment citer des personnes telles que Damon Gorloskhi ou Isabelle Huault (Golsorkhi & al., 2009).

Aujourd'hui

Depuis leur apparition dans le sillage des théories critiques au début des années nonante, les CMS n'ont cessé de se développer, pour aujourd'hui, s'établir en tant que voix alternative aux études classiques en management (Clegg, & al., 2011). Ayant évoluées en de nombreuses perspectives, leurs postulats se sont vu être non seulement challengés mais également enrichis avec le temps (Alvesson & al., 2009). Elles représentent aujourd'hui, un ensemble de traditions théoriques allant de branches marxistes au poststructuralisme en passant par des mouvements féministes et post-colonialistes. Les promoteur.rices de ces courants se rejoignant dans la motivation à divulguer et remettre en question le rôle du management dans la perpétuation et la légitimation de souffrances inutiles, de divisions et de destructions (Taskin & Willmott, 2008).

Si la visée finale est globalement partagée, le processus d'institutionnalisation de la pensée critique, de par sa pluralité, s'avère être disparate voir quelque fois discordant. La qualification même de démarche « critique » et la reconnaissance de caractéristiques partagées, apparaissent parfois complexes de par la richesse des courants mobilisés. Des dénominateurs communs sont cependant distincts, notamment le postulat initial. Il est partagé que la démarche critique s'institue en réponse à la vision dominante, instrumentale et opérationnelle des sciences de gestion contemporaines, qui, se limitant à une conception étriquée de maximisation de profit et d'efficacité, dénigre les aspects sociaux, écologiques voire économiques de ses productions. Considérant le management comme une fonction politique productrice de sens, la perspective critique appelle à être engagée et citoyenne dans le sens où, c'est aux individus engagés dans des activités relatives à la gestion (professionnel.les comme académicien.nes) d'entreprendre la dénonciation et la déconstruction de mode de fonctionnement ou de pensée limités. Ce faisant, la critique en management est inscrite dans notre époque (puisque relative à une sensibilité face à certaines évolutions) mais également au sein du monde des affaires et des écoles de gestion, ces dernières perpétuant au-travers de leurs enseignements, la vision dominante « classique ». Finalement elle se veut réaliste puisque tournée vers l'action, nous y reviendrons par la suite.

Des postulats de Mats Alvesson & Hugh Willmott en 1992, les courants critiques en management se sont diversifiés et consolidés pour aujourd'hui rendre compte de la pluralité des rationalités au sein des organisations. Dépassant les limites des thèses capitalistes dominantes, les CMS : « *ont cherché à réhabiliter l'épaisseur de la décision humaine, l'importance des rapports de force au sens large, la place de l'incertitude, du chaos mais aussi du symbolique* » (Taskin, 2021). Cette évolution a conduit les perspectives critiques en management à aujourd'hui s'appréhender au-delà d'un corpus théorique clairement identifié, en tant que projet, ambition et manière de percevoir et de faire qui puise dans diverses théories. L'on peut par exemple mentionner ici l'influence de la Théorie des conventions² développée par Pierre-Yves Gomez ou encore le réalisme critique³, qui s'inscrivent en tant qu'apport théorique aux CMS tout en s'établissant elles-mêmes dans une posture critique.

C'est donc en tant que posture programmatique voire un programme méthodologique que nous percevons de nos jours les études critiques. En s'appuyant sur l'ouvrage de référence de L. Taskin et M. de Nanteuil (2011) il apparaît pertinent de présenter quatre principes clés caractérisant cette critique comme pratique :

- (i) *La déconstruction systématique des "évidences"*. C'est à dire les éléments *naturalisés*, considéré comme acquis et légitimes par les acteur.rices investi.es dans la conduite des organisations. En management, c'est par exemple la hiérarchie ou le marché qui ne sont pas en remis en question. Méthodologiquement l'opération de déconstruction ou dénaturalisation s'opère via un travail de contextualisation (historique, culturel, institutionnel, organisationnel, politique, etc.) des phénomènes étudiés. L'on privilégie dès lors des démarches ethnographiques et des études de cas permettant une meilleure compréhension des politiques de gestion au regard des évolutions sociétales. Cette opération de contextualisation représente un élément clé d'une démarche critique en management.
- (ii) *La réhabilitation de la problématique du pouvoir dans l'étude des pratiques de management, sous ses différentes formes (contrôle / autonomie, gouvernement / gouvernance, domination / contre-pouvoirs, etc.) et la mise en exergue des relations asymétriques du pouvoir et des différentes formes de structures de domination*. Il est partagé en recherche critique que la connaissance produite en gestion, le savoir managérial n'est pas neutre dans le sens où celui-ci, au service du pouvoir dominant (le

² Théorie qui porte sur les processus décisionnels en revendiquant l'influence des conventions, savoirs communs sur des comportements rationnels globalement partagés comme normaux dans certaines situations, sur la rationalité délibérative des individus lors de prise de décision. Mettant en exergue les conventions et leurs effets, la théorie des conventions vient apporter une critique des discours hégémoniques en management.

³ Le réalisme critique est un courant philosophique développé par Roy Bhaskar qui revendique l'existence d'une réalité transcendantale opérant indépendamment de notre conscience ou de notre connaissance de celle-ci. Le monde social ne peut ainsi, être véritablement compris que si les gens discernent les structures qui génèrent les événements. Pour ce faire, l'étude empirique du monde observable doit être accompagnée d'études "ontologiques" des structures génératrices réelles cachées (Zhang, 2022).

manager) reflète et reproduit des relations asymétriques de pouvoir. Dans la pratique, cela se traduit par la remise en question constante des relations et attributs de pouvoir et de contrôle relatif à chaque politique de gestion.

- (iii) *L'insistance sur la réflexivité des acteur.rices, qui suppose de leur part une capacité à problématiser leurs pratiques et à prendre en compte leur propre interprétation d'une réalité qu'ils contribuent en partie à façonner.* L'on reconnaît ainsi que les connaissances produites de la recherche en management sur les organisations et les pratiques managériales, sont influencés par les producteur.rices de ces connaissances qui sont eux-mêmes inscri.es dans des conditions sociales et culturelles particulières. La réalité objective ne peut exister indépendamment de l'activité d'interprétation de l'humain puisque le processus même de recherche est fruit d'une manipulation de résultats, données ou modèles de la part d'un humain agissant avec ses croyances et comportements.
- (iv) *L'ouverture du management à un ensemble non-déterminé de finalités, dont "la création de valeurs pour l'actionnaire" ne constituerait qu'une part limitée, soulevant simultanément la question du sens des activités humaines dans les organisations et refusant l'acception étroite d'une finalité qui ne serait qu'instrumentale (accroître la performance).* C'est ici le caractère performatif qui prime sur la finalité instrumentale de la recherche en gestion. Les acteur.rices de la recherche et de la pratique managériale sont appelé.es à rompre et dénoncer les politiques entrepreneuriales instrumentales qui traitent l'ensemble des sujets au-travers de préoccupations relatives à la performance économique. Au contraire, il apparaît nécessaire d'ouvrir les recherches et formations essentiellement techniques afin d'encourager une approche élargie des notions et du rôle d'un.e gestionnaire dans notre société.

Une multitude de travaux suivant ces principes de dénaturalisation, de conscientisation des rapports de pouvoir et de réflexivité, relatifs aux courants épistémologiques anglo-saxons présentés auparavant, ont été produit ces vingt dernières années sous l'égide de cette posture programmatique. Ayant pour objectif la dénonciation des rapports de domination inhérents aux discours, pratiques et dispositifs managériaux s'affiliant à la logique du marché et plus largement au système capitaliste, ainsi que la compréhension des résistances y étant associées, cette posture repose essentiellement sur un cadre méthodologique, portant un intérêt particulièrement prononcé à la théorisation dont en particulier la mobilisation de référents théoriques (Taskin, 2021).

De ce fait, capable de dénoncer clairement ce qui apparaît comme problématique, les travaux relatifs à la posture programmatique en CMS ne réussissent que trop rarement à dépasser l'entreprise purement intellectuelle de rhétorique établie entre scientifiques. Nombre de travaux critiques se caractérisent alors par : « *une hypertrophie des propos épistémologiques et méthodologiques, au détriment de la construction de cadres d'analyse « opérationnels »* »

pouvant déboucher sur des transformations concrètes du système en vigueur » (Nizet & Pichaut, 2015). Concentrées dans des revues spécialisées et au sein d'un cercle d'académicien.nes restreint, les études critiques en management sont, depuis plus de 10 ans déjà, critiquées pour leur faible impact sur la pratique managériale et ses acteur.rices (Alvesson, 2020).

C'est sur cette critique de la critique, que se ponctue ce premier chapitre, qui espérons-le, offre une meilleure compréhension de ce que représente les CMS. Il nous faut désormais revenir sur l'aspect performatif des études critiques à savoir leurs potentiels impacts sur le *faire* managérial, où comment les CMS s'engagent dans une traduction pratique.

2. Les CMS dans la pratique

Désigné par J. Bartunek et S.L. Rynes au-travers des concepts de « *academic-practitioner gap* » et « *rigor-relevance gap* » (Carton, & Mouricou, 2019), le décalage entre les cadres de recherche académique et la pratique n'est pas récent dans le domaine des sciences de gestion, mais il semble cependant plus prégnant pour les CMS. Ce deuxième chapitre revient sur la traduction en pratique de cette approche et les tentatives de rapprochement entre recherche académique et milieux professionnels. Premièrement, au-travers de l'approche de la Performativité Critique qui croise les revendications des CMS à la notion de performativité, revendiquant l'intervention active et subversive de la théorie dans les pratiques et discours du management (Huault & al., 2017). Puis deuxièmement, au-travers de l'approche dite de la « *Strategy As Practice* » que l'on traduira ici en « *CMS As Practice* » afin de pouvoir en appliquer les préceptes dans notre enquête de terrain.

La Performativité Critique

La performativité est une notion qui porte sur la façon dont les concepts sont traduits et modifiés et ce faisant migrent d'un champ disciplinaire à un autre. Si l'on attribue l'apparition originelle de la performativité aux travaux de John Austin sur la philosophie du langage ordinaire, cette notion a par la suite inspiré de nombreux.ses auteur.rices sur des thématiques diverses. Citons notamment en sciences économiques, la théorie de l'acteur réseau de Michel Callon qui revient sur la transformation des activités marchandes et l'organisation des marchés concrets, par les théories économiques ; ou encore les études sur les processus de subjectivation par la répétition d'actes performatifs de Judith Butler (Aggeri, 2017).

Plus concrètement la performativité invite à reconsidérer la place du langage et des discours dans la vie sociale (Cabantous & Gond, 2019). Ainsi les mots oraux et écrits, ainsi que les discours ne sont plus ici considérés comme les « miroirs » du monde extérieur qui représentent des réalités et phénomènes préexistants, mais comme des contributeurs à la constitution de l'état

des faits qu'ils décrivent. S'inscrivant dans le paradigme poststructuraliste, le concept de performativité invite à l'analyse de la co-constitution des théories et des réalités.

Selon Franck Aggeri, les approches performatives relèvent en soi d'une démarche critique. En s'opposant à la conception naturaliste qui considère que la réalité existe en soi et qu'elle peut être décrite objectivement, il avance que les approches sur la performativité engagent un changement de perspective selon lequel on s'intéresse aux micro-pratiques internes (les actes performatifs) et leurs agencements, afin d'identifier les effets concrets issus de leurs répétitions (2017).

Au sein de la recherche critique en management voir plus largement des études portant sur l'activité managériale, la performativité représente un tournant. Considéré par certains comme la troisième vague des CMS (Spicer & al., 2016) (les deux premières étant, comme vu précédemment la Labour Process Theory et les théories poststructuralistes inspirées de l'école de Francfort), celle-ci est mobilisée premièrement par Valérie Fournier et Chris Grey (2000) sous la notion « d'anti-performativité ». Ces auteurs interprètent la performativité comme l'intention à développer et célébrer un savoir dédié à la quête de l'accroissement de la performance. Les CMS se devaient, selon eux, d'engager une position anti-performative de dénonciation des subterfuges et effets de domination, opposée à ce projet de rationalisation (Aggeri, 2017). Ce positionnement va néanmoins être rapidement contesté, en particulier par l'approche de la Performativité Critique (PC) développée par André Spicer, Matts Alvesson & Dan Kärreman (2009), qui revient non-seulement sur l'anti-performativité mais plus largement sur certaines limites attribuées aux CMS.

Ces auteurs considèrent que la non-performativité explicitement revendiquée par les études critiques en management, en fait un courant impuissant à promouvoir un changement social. Concentrant leur attention et questionnements sur la « finalité » des formations sociales, les CMS se retrouvent en opposition avec les tentatives faisant face aux exigences pratiques de facilitation d'un changement social émancipateur (Huault & al., 2017). Les études critiques en gestion ont ainsi tendances à avoir une conception étroite des problématiques sociales émergentes, se focalisant sur des questionnements strictement organisationnels. En ce sens, elles s'engagent dans une prise de position constamment négative, permettant aux chercheur.ses s'y affiliant, d'élaborer clairement des argumentatifs critiques décrivant ce qui « ne va pas » au sein d'une organisation tout en étant incapables à exprimer clairement ce que ces dernières veulent et désirent (Spicer & al., 2009).

La seconde dimension que les fondateurs de la PC reprochent au CMS, se situe dans son caractère d'entreprise largement intellectualiste. Si elles promeuvent l'illumination des organisations de par la mise en lumière de la raison sur des mondes de relations de pouvoir auparavant obscurs, le processus d'éclaircissement dont le potentiel émancipateur est crédible, progresse souvent par l'activité de l'esprit plutôt que par l'action socialement visible (Huault & al., 2017). Il en résulte un non-engagement direct des chercheur.ses critiques dans les pratiques managériales, dont découle un cynisme produit de la prise de conscience des diverses relations

de domination, sans incitations à agir à leur encontre. C'est dès lors un engagement intellectuel dans un phénomène particulier dont on ne sait être indépendant et capable de l'influencer (Spicer & al., 2009).

En réponse à ces critiques Spicer & al., développent en 2009, la notion de Performativité Critique qui, à défaut de produire des analyses externes des rapports de domination et des relations de pouvoir au sein des organisations, invite à l'étude des tactiques d'intervention ou micro-pratiques visant à abolir le système managérial de l'intérieur.

Plus précisément, ils défendent l'idée que les études critiques en management se doivent de sortir des débats intra-académiques, dont le contenu principalement engagé sur des aspects théoriques a une portée restreinte ne concernant qu'un groupe d'individus, pour s'engager plus largement sur des problématiques d'importance publique et se faisant s'engager avec des « non-académicien.nes ».

Dans l'approche Performative Critique il est nécessaire de s'intéresser aux pratiques et difficultés rencontrées quotidiennement au sein des organisations par les managers, afin de voir ce qui est envisageable, ce qui fonctionne et ce qui est pertinent pour les personnes concernées. Cette affiliation au « terrain » s'accompagne alors, dans sa perspective critique, d'un travail de prise de conscience, d'évolution des pratiques et vocables portant en eux les traces de domination sociale. Pour ce faire Spicer & al. (2009) définissent cinq éléments majeurs d'une approche performative critique au sein des CMS :

1. *Une Posture Affirmative* : développer une proximité avec l'objet sujet à la critique dans le but d'identifier au sein des pratiques de potentiels libérateurs. Il ne s'agit pas d'appliquer des mesures de l'extérieur comme dans les démarches managériales classiques mais de s'inspirer des réalités internes aux organisations afin de développer de possibles réponses adéquates.
2. *Une Éthique du Soin* : s'intéresser aux participant.es dans leurs vécus et opinions afin de révéler tout ce qui peut les faire souffrir, tout en cherchant à remettre certaines de leurs perspectives en question. Il s'agit d'inviter les individus à la réflexion sur les conséquences de leurs pratiques, de les intégrer au sein de l'étude au-travers de discussions pour que ceux-ci soient considérés et influents dans la production même des résultats.
3. *Une Orientation Pragmatique* : les systèmes de pouvoir sont ici perçus comme des complexes formés de multiples institutions au sein desquelles une pluralité d'acteur.rices et d'intérêts aux logiques différentes se séparent constamment. Le changement dans un domaine comme le management s'obtient dès lors par des incisions progressives dans certains processus, comme par exemple ; la création d'espace de débat et dialogue pour les participants.

4. *Une Considération des Potentialités* : l'on reconnaît que l'individu n'est pas restreint dans son existence à un état particulier, il est alors possible de développer, avec les potentialités, des réflexions non plus seulement critiques à l'égard de ce qui existe, mais bien de ce qui pourrait être. En s'inspirant du modèle d'Hétérotopie de M. Foucault, il s'agit de se questionner sur les formes d'organisations à venir, plutôt que de se focaliser sur celles existantes.
5. *Une Orientation Normative* : capable de définir clairement ce qu'il ne faut pas faire, les études critiques en gestion sont cependant moins certaines lorsqu'il s'agit de définir sur quelle base elles considèrent une bonne pratique, autre que l'engagement de valeurs. Il est donc nécessaire aux CMS performatives de constituer des normes sur lesquelles reposent leurs recommandations. Une manière de développer celles-ci réside potentiellement dans les micro-émancipations. Partant de la base elles cherchent à créer des espaces d'autonomie dans les relations de pouvoirs institutionnalisées selon une focale précise et spécifique. En recensant les micro-émancipations prenant place dans les organisations et en évaluant leurs conséquences, il est possible de dévoiler des alternatives aux pratiques managériales sources de domination et d'exploitation, ayant démontré leur efficacité, potentiellement transposables à d'autres contextes.

Suite à la réception de critiques à l'encontre de leur positionnement épistémologique, ces mêmes auteurs vont, en 2016, renforcer leur approche au-travers de quatre composantes (Spicer & al., 2016). Premièrement, les études doivent s'ouvrir aux problématiques contemporaines publiques et donc s'éloigner de sujets trop spécifiques n'ayant l'attention que de cercles restreints d'académicien.nes. Il est ici l'idée d'étendre l'intérêt public par la conduite de réflexions créatives et variées à l'égard de sujets urgents d'importances publiques. Deuxièmement, les raisonnements conduits lors des recherches devraient être dialectiques, mobilisant et questionnant divers positionnements y compris ceux des auteur.rices, recherchant et promouvant des discours et pratiques efficaces s'établissant en dehors des courants dominants et conduisant potentiellement au changement radical. Troisièmement et c'est ici un point important, les études critiques, pour être plus performatives se doivent de dépasser le stade d'entreprise purement intellectuelle par l'implémentation de leurs idées. Spicer & al. avancent que pour opérer cette transition il est nécessaire que le discours des CMS soient relégués par des acteur.rices dont la portée, hors du champ académique, est importante (ibid.). Mats Alvesson revient par exemple sur l'impact positif produit, de la publication dans un journal à l'échelle nationale, d'un article au message critique (2020).

Une autre nécessité réside dans la mobilisation de ressources permettant l'accès au développement de processus politiques et stratégiques, l'ouverture aux médias ou encore le financement de projets dont la focale n'est pas limitée à la publication académique. Mais, plus que des ressources, il est important que des micro-mobilisations tels que des forums ou groupes de partage, se déploient et permettent de toucher un public plus large et varié de professionnel.les à même d'expérimenter la mise en action des théories critiques. Finalement il

reste primordial encore une fois, de conduire des études et mener des réflexions sur des sujets pouvant faire références aux pratiques professionnelles quotidiennes des individus.

Les limites à la Performativité Critique

Si les travaux en performativité critique ont évolué rapidement, il reste des points d'éclaircissement majeurs à apporter à ce courant, en particulier sur l'efficacité et la validité empirique des tactiques qui y sont associées. La volonté de joindre théorie et pratique, ainsi que celle de se rapprocher des praticien.nes inscrit.es dans la réalité des organisations, est ici un point central. Cependant, l'entreprise relative au développement de ce courant a été, à nouveau, majoritairement théorique et conceptuelle. Si des interventions tactiques ont été engagées et bien que certaines d'entre elles ont été le sujet d'études individuelles, il n'a pas été produit de suivis plus larges de l'efficacité relative dans des contextes empiriques (Huault & al., 2017). En effet, si la recherche en CMS et en PC se voit être enrichie chaque année de nombreuses études, débats et rencontres, les traductions de la théorie en pratiques managériales ou autre application sont rares voire quasiment inexistantes. C'est ici, la motivation première à la réalisation de ce travail et l'élaboration de sa question de recherche. De ce qui a été présenté auparavant, l'on constate que ce n'est pourtant pas l'envie qui manque aux tenants du courant performatif, que de l'orienter dans la pratique. Les CMS, entreprise purement intellectuelle au départ, n'ont cessé de revendiquer l'importance d'une visée réaliste, exprimant la nécessité de concevoir des postulats tournés vers l'action, comme un dénominateur commun aux différentes approches, la performativité critique en étant l'illustration la plus concrète. Cependant, malgré la récurrence des invitations à l'engagement direct, implicite à la PC, il n'existe que quelques exemples concrets qui reviennent sur l'expérience d'une implémentation réussie des préceptes de la performativité critique en pratiques. Par conséquent, les idées présentées ne sont pas testées, laissant les conséquences possibles de l'action méconnues ou seulement superficiellement comprises (King, 2015).

De plus, les travaux s'étant inscrits sur le sujet émettent certaines limites quant à la faisabilité d'une application stricto sensu de la théorie à la pratique. C'est notamment les travaux de D. King (2015) et D. King & M. Learmonth (2014) qui témoignent de l'expérience produite de la rencontre entre l'auteur, alors praticien occupant un poste de manager, avec les CMS et sa tentative d'en appliquer les principes dans ses activités quotidiennes. Il avance que si celles-ci lui ont permis de percevoir le monde managérial selon un regard nouveau mettant en exergue la reconnaissance de situations et pratiques problématiques, la pensée critique appliquée à sa pratique professionnelle a également provoqué une forme de paralysie décisionnelle, puisque discernant de possible conséquences négatives à chaque idée et action envisagées. C'est ici un point de vue certes subjectif mais il exprime plus largement la difficulté et la complexité à mettre en pratique des perspectives critiques même aux décisions les plus simples.

Comment alors dépasser ces limites, comment franchir l'espace séparant la réflexion intellectuelle théorique pour l'engager dans des pratiques quotidiennes, comment contrer le phénomène de *Rigor relevance gap* pour impacter concrètement sa réalité.

Et si la réponse à cette question ne venait pas d'une énième tentative de la traduction d'une théorie en pratique mais bien de l'analyse objective de la mise en pratique subjective d'une théorie, ou plus simplement, de l'inversion de la transmission de la théorie à la pratique pour celui de la pratique à la théorie. Ce reversement de focal nous apparaît tout à fait pertinent face à la volonté de ce travail ; chercher à établir un état des lieux de pratiques managériales s'affiliant aux CMS au sein d'organisations en s'intéressant au *faire* et *dire* quotidien de managers se reconnaissant dans ce courant théorique. Une approche fait échos à ce changement de focale, celle du *Practice Turn* voir en particulier sur le sujet des sciences de gestion, de la *Strategy As Practice*.

Strategy As Practice

On parle usuellement d'un tournant lorsqu'un mouvement de pensée s'engage dans un nouveau domaine ontologique et épistémologique (Simpson, 2013). Le *Practice Turn* ou tournant pratique apparaît à la suite d'une intensification et la formalisation des réflexions dans diverses disciplines des sciences sociales, sur la ou les pratiques à la fin des années nonante. S'opposant aux théories exclusivement focalisées sur la rationalité individuelle ou les structures sociales, celui-ci met l'accent sur la manière dont les actions humaines ; choix, interactions, connaissances ou justement stratégies établies entre individus et avec leur contexte, contribuent à la reproduction ou la transformation des structures sociales dans lesquelles elles sont inscrites (institutions, langage, tradition, etc.) (Grasser, 2021). C'est donc un tournant dans l'appréhension de la pratique en tant que concept clé à la compréhension des questions centrales sur la façon dont l'agence et la structure, l'action individuelle et les institutions sont liées dans les systèmes sociaux, les cultures et les organisations (Golsorkhi & al., 2010).

Les approches pratiques de la stratégie ou *Strategy As Practice* (SAP) en anglais, sont apparues à la fin des années 1990 et au début des années 2000 en Europe, principalement en Angleterre et en France sous l'influence d'auteurs majeurs tels que R. Whittington ou D. Golsorkhi. Relative au tournant pratique en sciences sociales contemporaines, la recherche en SAP se focalise sur les niveaux micro des activités sociales, processus et pratiques qui caractérisent la stratégie organisationnelle et l'élaboration stratégique (Golsorkhi & al., 2010). Ce faisant, elle permet une meilleure compréhension des processus d'innovation, d'adaptation ou de renouvellement des modèles stratégiques et de gestion, voie qui reste généralement sous-explorée voir mal comprise dans la recherche (Kringelum & al., 2018). Mais surtout, et c'est là la raison principale de sa mobilisation dans le cadre de ce travail, l'étude des pratiques permet d'examiner des questions directement pertinentes pour ceux dont le travail est lié à la stratégie (que ce soit en tant que stratégies engagées dans la planification et ses activités relatives, ou en tant que sujet devant faire face aux stratégies et à leurs implications). L'intérêt n'est donc plus limité à la question de qu'est-ce que la stratégie, mais cherche à comprendre comment une

stratégie propre à une organisation émerge (Chia & Holt, 2006). De par cet intérêt, les travaux menés dans le courant SAP permettent de faire progresser la compréhension théorique d'une manière qui présente un intérêt pratique pour les gestionnaires et les autres membres de l'organisation (Golsorkhi & al., 2010) et par conséquent, d'établir un lien entre chercheur.ses et praticien.nes. Plus spécifiquement, les approches pratiques de la stratégie ne considèrent pas cette dernière comme objective et externe à ceux qui la font (soit des acteur.rices rationnel.les et informé.es) mais en tant que pratique ; une activité humaine issue de dimensions socio-historico-organisationnelles qui s'accomplit dans les faits et dires managériaux en contexte (Bouty, 2019). Ce faisant, les activités, les processus et les acteur.rices se situent au centre de l'analyse (Whittington, 2006). Selon R. Whittington, il s'agit de poser un regard sociologique sur la stratégie (et les stratèges) car celle-ci ne peut être comprise que comme une entité générique sociale, interne à ceux qui la font (2007). L'intérêt est alors sur les acteurs humains, et leur faire stratégique, sur ce qu'ils vivent et font au quotidien en lien avec la stratégie, aux problématiques et défis rencontrés dans leurs pratiques ainsi que les personnes impliquées. Appréhendés en tant qu'acteurs sociaux, il est considéré selon une approche relative aux sciences sociales, que les préférences, schémas ou repères des praticien.nes sont socialement construits. La stratégie est alors une pratique au double sens de micro-activité : « sur ce que l'on fait » d'une part et d'autre part, de construit socio-historique (Bouty, 2019). Les deux étant mutuellement conditionnés par l'autre, il s'agit de considérer les micro-activités comme irriguant le construit socio-historique alors que celui-ci structure et donne sens à ces dernières.

Cette approche ainsi que les travaux s'y affilient, focalise son analyse sur trois thématiques ou réflexions principales, à savoir ; qui fait la stratégie ? avec quels outils ? et finalement, et c'est ici le point le plus important, qu'est-ce que la stratégie et comment l'appréhender.

La question des praticien.nes de la stratégie bien que d'apparence simple voir anodine est ici capitale, qui sont les stratèges, qui fait la stratégie au sein d'une organisation ? S'il est encore aujourd'hui communément accepté que cette tâche est à la responsabilité des équipes dirigeantes et autres top managers d'une entreprise, les travaux réalisés dans les approches pratiques de la stratégie démontrent rapidement que cela n'est pas réel et ouvre la pratique stratégique à de multiples acteur.rices. C'est notamment les travaux de R. Whittington (2006, 2007) qui, appréhendant la stratégie comme une activité humaine, relèvent à l'interne des organisations, la prépondérance de nombreux agents capitaux à la formation et structuration de la stratégie produite quotidiennement. Ces « managers intermédiaires » sont perçus comme essentiel à la production stratégique puisqu'étant à la réalisation même de la traduction des intentions premières, venues de supérieur.es hiérarchiques, en stratégies s'accordant aux réalités objectives et subjectives du terrain. Mais à ces acteur.rices internes s'ajoutent également une population de praticien.nes de la stratégie externe à l'organisation qui, malgré l'absence de rôle ou position hiérarchique au sein de celle-ci, contribue à sa stratégie. On parle ici d'acteur.rices capables d'influencer la stratégie par ce qu'ils et elles admettent comme légitime, participant ainsi à la structure et la diffusion d'influences et pratiques. Consultant.es, managers à forte popularité mais également académicien.nes ou autres acteurs institutionnels tels que les médias ou encore les syndicats (Bouty, 2019) représentent une myriade de protagonistes

également engagés dans le processus. Finalement, au-travers d'une approche plus sociologique, la SAP, porte une attention particulière au construit social des personnes engagées dans la stratégie, c'est à dire leurs traits personnels, leurs préférences, leurs parcours et autres expériences qui vont influencer la fabrication de la stratégie (Rouleau, 2005). Prenant en compte tous ces aspects, les approches pratiques de la stratégie affirment aujourd'hui que la production et l'appropriation du dire et faire stratégique sont des phénomènes complexes inscrits dans des relations et enjeux de pouvoir (*ibid.*). Il est alors communément admis que la production stratégique est partagée entre nature intrinsèquement spéculative du faire et cadre analytique du dire, par des managers quotidiennement mis en tension.

Les outils, représentent le deuxième apport notable du courant pratique en stratégie. Dépasant les dispositifs analytiques classiques globalement partagés (matrices et autres grilles analytique), la considération des outils stratégiques s'élargit dans la SAP pour y intégrer : discours, documents, présentation, corps et espaces (Bouty, 2019). Il y a ici l'idée que les outils structurent et contraignent la pratique stratégique, qu'ils ne sont pas neutres mais bien, par conséquent, constitutif de celle-ci (Whittington, 2007). Leur importance est ainsi accentuée, allant jusqu'à avoir un rôle symbolique participant à l'image du stratège et de son statut (*ibid.*)

L'apport majeur de ces travaux ne se situe cependant pas sur *qui* et *avec quoi* mais bien, de manière plus globale, sur ce qu'est la stratégie et comment celle-ci se détermine au sein des organisations. Sur ce sujet, l'on ne retrouve pas au sein de la SAP un ensemble théorique globalement unifié, ce qui complexifie son appréhension tout en l'enrichissant. Deux perspectives majeures se discernent cependant, l'une plus historique considère la stratégie comme entité malléable fruit de l'interrelation de différents aspects de la pratique organisationnelle ayant cours dans les actions quotidiennes d'enjeux locaux. C'est notamment R. Whittington qui met en avant l'importance de cette interrelation entre la praxis (les directives pratiques), les pratiques quotidiennement effectuée (practice) et les praticiens (practitioner) pour analyser et comprendre ce qui constitue « l'intérieur » du processus stratégique (2006). L'intérêt est porté sur les pratiques quotidiennes, le pensé et faire stratégique, les acteurs qui les déploient et la manière dont ces derniers engagent relations, réflexions, actions dans la stratégie.

Une seconde approche, plus influencée par les sciences sociales, considère la stratégie comme une pratique dans le sens de pratique sociale, c'est-à-dire une construction socio-historique qui : « *donne sens à et structure la réalité mais n'existe et ne se perpétue que dans l'accomplissement répété des activités concrètes locales par des acteurs en partie réflexifs* » (Bouty, 2019). Ainsi la stratégie n'est pas considérée comme une base mais bien comme un construit socio-historique développé par des actes, des événements, des acteur.rices, des dits et non-dits qui portent le qualificatif stratégique. L'intérêt est porté sur les micro-actions dites stratégiques pour comprendre les structures collectives qui en limite le champ des possibilités et actions. Chia & Holt avancent que si des actes stratégiques délibérés et planifiés ont lieu, ceux-ci n'ont que peu d'influence sur l'activité d'une organisation en comparaison à l'influence constante d'un modus

operandi à médiation culturelle qui peut générer une cohérence structurée de l'action qu'ils reconnaissent comme étant éminemment " stratégique " (2006). La stratégie n'est pas considérée comme une propriété transcendante qui unifie des actions et des décisions conçues indépendamment, mais comme quelque chose d'immanent qui se déploie à travers de ce que les acteur.rices font modestement quotidiennement pour résoudre, en composant avec les circonstances dans lesquelles ils et elles se trouvent, leurs problèmes et obligations concrètes. Toutes les stratégies ne sont pas non-délibérées, mais une grande partie d'entre elles le sont et en tant que telles, ces dernières sont négligées par les points de vue qui considèrent la prise de décision stratégique comme essentiellement intentionnelle et orientée vers un but précis (*ibid.*).

Pour résumer, l'observation de la vie organisationnelle témoigne de résistances de la pratique aux directives, que celles-ci soient théoriques ou managériales, rien ne se passe jamais comme prévu (Grasser, 2021). Si parfois les caprices de l'environnement sont la cause de cette dissociation, les dynamiques qui émergent de l'interaction entre décisions, comportements et contextes dans l'action en sont majoritairement les raisons. La première approche revient sur cette interrelation entre les différents aspects stratégiques et ce que les individus font, alors que la seconde s'intéresse aux micro-actions dans le but d'appréhender les structures qui limitent le champ d'opportunités décisionnelles dans l'action quotidienne. Les deux approches nous paraissent pertinente dans le cadre de ce travail.

Maintenant que les logiques relatives à l'approche SAP ont été présenté, il nous faut dans cette dernière partie théorique, chercher à les appliquer aux CMS pour développer une « *CMS As Practice* ».

CMS As Practice

Arriver à ce dernier sous-chapitre nous a fait traverser un périple théorique chargé, mais au combien nécessaire à la compréhension des études critiques en management et de ce qui a été entrepris pour les engager dans la pratique. En nous basant sur les caractéristiques principales des CMS, de la PC et finalement de la SAP, il nous faut à présent constituer ce qui sera le cadre d'analyse de ce travail. Comme dis précédemment, ce dernier s'engage dans l'idéologie du *Practice Turn* dans sa volonté de traduire les thèses de l'approche SAP aux praticiens s'affiliant aux CMS. Cette opération de traduction s'est avérée être complexe de par son caractère innovant. Si des travaux récents se sont engagés dans une logique réflexive similaire⁴, nous n'avons trouvé aucune démarche relative à une *CMS As Practice* (CMSAP) au fil de nos recherches. C'est donc sans réel support que nous avons entrepris cette traduction, fait potentiellement problématique puisque non-encadré mais au combien intéressant de par son aspect explorateur.

⁴ Nous pouvons ici citer L. Taskin (2021) et B. Grasser (2021) pour leurs travaux respectifs sur les perspectives critiques et le tournant pratique dans les GRH.

La méthodologie réflexive appliquée à cette démarche de traduction a été de s'intéresser aux pratiques qui font échos à certains préceptes des CMS. Par pratiques nous comprenons la pluralité de formes dans lesquelles celles-ci inscrivent, développent et contraignent une activité, c'est-à-dire le corps, les activités mentales, la connaissance, le langage et la matérialité (Grasser, 2021). Mais également à la manière dont celles-ci sont engagées par les individus, le *faire* (le travail), dans la structure et le contexte, les pratiques apportant les ressources (cognitives, procédurales, discursives, etc.) desquelles les acteur.rices construisent leur activité (Collin & al., 2013). C'est à travers l'action des individus que les pratiques deviennent réelles, qu'elles se maintiennent, et simultanément, qu'elles sont reproduites, transformées ou contournées, par des processus de sélection, d'ajustement dans des contextes spécifiques (Grasser, 2021). La focale sera dans le cadre de ce travail, placée sur les pratiques de gestion, sur des managers et leur *faire* managérial.

Par préceptes des CMS, nous comprenons certains principes majeurs qui, et c'est ici subjectif, définissent l'approche critique en sciences de gestion et sa performativité :

- La déconstruction systématique des évidences joint au travail de contextualisation/dénaturalisation.
- La mise en exergue des relations asymétriques de pouvoir et des structures de domination, ainsi que le travail attelé à leurs réductions.
- L'ouverture du management à un ensemble non-déterminé de finalités et l'opposition à une finalité purement instrumentale.
- L'engagement dans une posture affirmative qui s'inspire des réalités internes aux organisations afin de développer de possibles réponses adéquates, de potentiels libérateurs au sein des pratiques.
- La pratique d'une éthique du soin qui revient sur les conséquences des pratiques engagées (au sens large : collaborateurs, société, environnement). C'est-à-dire l'intégration d'une bienveillance au sein des processus réflexifs qui tente de souligner et résoudre les aspects possiblement négatifs des pratiques envisagées en intégrant les individus concernés.

D'autres aspects tels que la focale sur les micro-émancipations, la considération des potentialités ou encore l'insistance sur la réflexivité des acteur.rices sont intégrés au cadre réflexif. De l'articulation entre pratiques managériales et préceptes des CMS, nous définissons plus clairement les instruments du tournant pratique que nous cherchons ici à effectuer. Il nous faut désormais, en reprenant le cadre théorique de la SAP, revenir sur le *qui*, avec *quels outils* et le *quoi*, qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?

À la question du *qui*, quels sont les acteur.rices qui engagent les CMS dans la pratique ? Nous nous engageons ici dans une réflexion influencée par les retours produits des travaux en SAP, c'est-à-dire une conception élargie, interne et externe aux organisations des potentiels sujets. A l'interne il est question de chercher à connaître les praticien.nes engagé.es dans la production de réflexions, de normes, de stratégies ou simplement d'idées relatives à la pensée critique, que ces dernier.ères se situent au sommet de l'échelle hiérarchique ou en tant qu'intermédiaire. Au-travers d'une posture inclusive, toute personne exprimant une sensibilité à ce courant sera ici source d'intérêt et ce pour deux raisons. La première étant, que comparé aux théories mainstreams en management, les thèses critiques ont, à ce stade, une portée très limitée qui fait apparaître chaque tentative de traduction en pratiques comme importante. La seconde revient sur le fait que toute pratique quotidienne dans les aspects du travail et à n'importe quel niveau contribue au développement, à la modification ou à la disparition d'une possible traduction. Finalement dans une approche relative au sciences sociales, il s'agit également ici d'établir un profil sociologique des praticien.nes afin de connaître les parcours, sensibilités, préférences et autres qui peuvent expliciter l'engagement dans ce courant ainsi que les logiques et enjeux relatifs à sa traduction.

Des acteur.rices externes aux organisations émergent en premier lieu l'ensemble de la communauté académique qui explore cette thématique depuis près de trente ans et sans qui cette critique n'aurait lieu. Ils ne sont cependant pas les seuls, M. Alvesson dans un article paru en 2020, revient sur l'impact de la publication dans un journal national d'un écrit engagé dans le courant critique. Il y revendique l'importance de la synthèse et la diffusion des thèses relatives aux CMS dans les médias. Finalement ; consultant.es, personnalités influentes et autres acteurs institutionnels susceptibles de participer à la structure et la diffusion d'influences et pratiques critiques, sont aussi source d'intérêts.

Les outils utilisés sont également envisagés largement. Tout ce qui est entrepris (discours, échanges formels et informels, gestion du temps de travail, etc.), à la traduction est pris en considération et ce dans tous les domaines allant de l'organisation du travail, à la professionnalisation, la formation, la communication ou plus largement les aspects structurant la conduite interne à l'organisation soit la vie organisationnelle. Appréhendés comme constitutifs de la pratique, les outils doivent être analysés dans ce qu'ils structurent et contraignent. Il s'agit par conséquent de chercher à mettre en évidence les « *modi operandi* » de la traduction, mais également ce que ces derniers représentent et engagent en termes de sens et de limites.

En conclusion, la question du *qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?* représente le sujet central de ce travail et plus largement de cette démarche. Si celle-ci reste à cet instant sans réponses, puisque non-étudiée, il nous est cependant d'ores et déjà possible de centrer notre focale sur ce qui nous apparaît comme pertinent, selon les tenants de l'approche par les pratiques. Un double intérêt se manifeste alors : le premier porte sur les pratiques quotidiennes,

le pensé et faire stratégique, les acteur.rices qui les déploient et la manière dont ces dernier.ères engagent relations, réflexions et actions dans la traduction des études critiques. Le style de management, la gestion des compétences et de la motivation vont par exemple être fortement modifiés selon si le travail est considéré comme une activité qui s'insère dans une structure organisationnelle ou en tant que *pratique* à travers laquelle s'articulent les actions individuelles et éléments du cadre de l'activité organisée (Grasser, 2021). Un second intérêt, influencé par les travaux en SAP, revient sur les enjeux qui se déploient au sein même de ces pratiques quotidiennes, c'est-à-dire les micro-actions, sur ce que les acteur.rices font modestement en composant avec les circonstances dans lesquelles ils et elles se trouvent, leurs problèmes et obligations concrètes. Se focaliser sur ces deux aspects pourrait-il être péjoratif à notre enquête en fermant certaines portes ? Cela nous paraît peu probable puisque représentant un panel élargi de significations et actions toujours inscrites dans la notion de pratiques.

Le travail de traduction s'achève ici et avec lui la première partie de ce travail. Il débouche sur une perspective nouvelle ; les *CMS As Practice*. Mélangeant une posture programmatique relative aux théories critiques en management, à une posture éthique-disciplinaire propre à la performativité critique et l'approche SAP, la perspective des CMSAP s'appréhende, de par sa forme, à un cadre opérationnel définissant un regard renouvelé sur l'individu et l'organisation. C'est au-travers de ce cadre opérationnel qu'il nous est désormais possible d'appréhender l'analyse de ce travail, c'est-à-dire l'étude de pratiques relatives aux préceptes des CMS avec la volonté de comprendre *comment* celles-ci sont traduites, par *qui* et *pour quelles raisons* dans le but d'établir un état des lieux des possibilités qui émanent de ce champ théorique.

Afin d'améliorer la compréhension de l'analyse produite ainsi que ses résultats, il nous faut dans un premier temps revenir à la méthodologie appliquée à ce travail.

3. Méthodologie

De par leurs objets d'études et son positionnement épistémologique en tant que recherche alternative, les approches critiques témoignent de difficultés relatives au développement de méthodologies et perspectives de recherche elles aussi alternatives (Courpasson & al., 2019). Alors que les ancrages théoriques des travaux critiques les orientent naturellement vers des méthodologies à portée compréhensive et des approches qualitatives, les études critiques inscrites au sein du champ de recherche en gestion, apparaissent encore fragilisées en comparaison de méthodes quantitatives balisées et légitimées, globalement considérées comme plus rigoureuses et généralisables (Aumais, 2019). Si l'importance d'une temporalité longue, d'une position réflexive et engagée de la part du chercheur ainsi que l'intégration des sujets à la production de données d'études, sont des aspects globalement partagés, il n'existe que peu de pistes pratiques sur la manière de conduire une recherche empirique critique.

Dans le cadre de ce travail, la méthode adoptée pour répondre à nos questions de recherche a été la suivante : rencontrer des professionnel.les de la gestion qui ont montré leur intérêt pour

des approches différentes en participant à des séminaires et formations que nous pouvons qualifier de critiques sur la gestion, afin de les interroger sur leur vision du management et les pratiques s’y associant. Ne pouvant s’établir sur le temps long et ne possédant des moyens d’observations que limités, cette étude a été réalisée en articulant des entretiens semi-directifs à une étude documentaire. Envisagés dans une démarche qualitative selon une posture empiriste et inductive, les entretiens semi-directif ont pour volonté d’analyser les phénomènes dans leur contexte ainsi que la logique d’argumentation des sujets interrogés (Burgess, 1982), alors que l’étude documentaire permet d’accéder aux informations officielles relatives aux formations au sein desquelles, les sujets interviewés, se sont engagés.

Les Formations

Il nous a fallu, dans un premier temps, rechercher et sélectionner des formations que nous pouvions considérer comme pourvoyant un enseignement orienté critique. Pour ce faire, nous avons sélectionné avec l’aide du promoteur de ce travail, M. Laurent Taskin un ensemble de personnel académique qui s’engagent dans la recherche critique en gestion et qui, potentiellement, étaient en mesure de nous aider dans l’obtention de contacts.

Rechercher des formations et profils critiques est complexe de par la quasi-inexistence ainsi que la faible exposition/revendication de celles-ci. Comme présenté dans la première partie de ce travail, les CMS sont avant tout orientées dans la recherche. Si un nombre grandissant d’académicien.nes y sont formé.es, rares sont les écoles qui intègrent au sein de leurs programmes de formations (grades et post-grades), des enseignements relatifs aux études critiques. Dès lors, sur les douze enseignant.es contacté.es seul trois ont été en mesure de nous mettre en relation avec d’ancien.nes étudiant.es. Cinq, ont déclaré ne pas être en mesure de nous aider ; soit car elles n’avaient connaissance de l’existence d’une formation intégrant des thèses critiques en gestion, soit car leurs enseignements critiques étaient marginaux au sein des programmes d’études.

Une seconde difficulté a été le manque de retour de la part des personnes contactées, professionnel.les comme personnel académique, de nombreux mails sont restés sans réponses malgré la récurrence des tentatives. Manque de temps ou d’intérêt pour la démarche entreprise dans ce travail, les raisons de ce silence sont inconnues. Il nous reste à ce sujet une certaine amertume, voir déception relative à l’absence de retours et conjointement de participant.es à cette étude.

Au final, deux formations ont répondu positivement aux critères de recherches que nous avons fixé :

- *Certificat Universitaire en Management Humain Innovant* développé par Louvain School Of Management, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.

&

- *Master 1 en Management des Organisations et Développement Responsable* développé par Montpellier Management, Université de Montpellier

La première est une formation post-grade destinée à des « business leaders » et des responsables en gestion du personnel (RH). Celle-ci invite à réfléchir aux impacts des évolutions et enjeux sociétaux sur le travail et les collaborateurs. L'enseignement prodigué s'inscrit dans le courant du Management Humain et cherche à inculquer *l'importance des fonctions RH en matière de dynamisation des organisations dans une logique de transformation continue*⁵. Celui-ci s'intègre dans les préceptes des CMS en concentrant sa focale sur la considération et *le respect de l'individu et du collectif pour une prise en compte systématique de la dimension humaine dans les processus de prise de décision*⁶. La formation est basée sur des enseignements théoriques, l'analyse et le partage de cas pratiques ainsi que l'intervention de multiples acteurs relatifs au sujet.

La seconde formation est un Master (60 ECTS) destinée à des étudiants. L'orientation de son programme prépare aux spécificités du management responsable au sein des organisations. L'enseignement prodigué s'inscrit dans le courant critique et se distingue des Masters en management « classiques » par sa volonté à former de futurs cadres aptes à promouvoir et mettre en œuvre des modes de management respectueux des ressources humaines et environnementales, en lien avec les enjeux économiques de leurs entreprises⁷. La formation est basée sur des enseignements théoriques et l'intégration de ces derniers en pratiques au sein d'organisations lors de périodes de stage.

Une personne interviewée fait exception car n'ayant suivi aucune des deux formations présentées. Il s'agit de Mme. A. dont la pertinence dans ce travail provient de son parcours académique à EMLyon Business School et plus spécifiquement des sujets ainsi que l'encadrement de ses travaux de fin d'étude (Licence et Master). Ces derniers ont été supervisés par Mme. Péreztst (enseignante/chercheuse engagée dans les CMS) qui a personnellement transmis son contact.

Les Entretiens

Les septante-trois contacts obtenus ont été invités, par mail, à participer à cette étude. Au final onze entretiens ont été conduits. Si le nombre de participants est « faible », la représentation des profils interviewés, de par sa diversité, est intéressante. Le tableau 3.1 présente dans les détails les informations relatives aux personnes interviewées, à l'exception de leur nom, les entretiens ayant été placés sous X, ainsi que la durée de chaque entretien. Neuf femmes et deux hommes âgées entre 29 et 61 ans, de professions et rôles divers ont répondu à nos questions lors d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de trente-huit minutes, menés en distanciel, durant lesquels ont notamment été évoqués leurs parcours, leurs visions du management, les manières de se challenger et les pratiques qu'ils et elles développent au jour le jour. Cette

⁵ <https://uclouvain.be/prog-2022-poma2fc>

⁶ Ibid.

⁷ https://www.montpellier-management.fr/wp-content/uploads/2022/01/Plaquette_Master-Management-des-Organisations-et-Developpement-Responsable_2022.pdf

démarche nous a permis d’obtenir des données relatives au profil sociologique des intervenant.es ainsi qu’aux réflexions et pratiques menées quotidiennement par ces acteur.rices de gestion, sensibilisées à certains préceptes des CMS.

Tableau 3.1

Nom	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Genre	age	Secteur	Pays	Rôle / Post actuel	Formation suivie	Formation initiale
Mme. M.	12.12.22	41'	F	49	Privé	Belgique	Consultante indépendante en Ressources Humaines	MHI UCL	Master en Philologie Germanique
Mme. S.	14.12.22	31'	F	47	Public	Belgique	Fonction RH	MHI UCL	Master en Psychologie clinique
Mme. E.	12.12.22	26'	F	45	Privé	Belgique	Entrepreneuse / Consultante Management	MHI UCL	Master en Droit / Sciences Politiques
M. M.	07.12.22	52'	M	50	Privé	Belgique	DRH / Consultant indépendant	MHI UCL	Master en Droit / Sciences Economiques
Mme. I.	14.12.22	38'	F	43	Public	Belgique	DRH	MHI UCL	Master en Droit
M. C.	09.12.22	43'	M	51	Public	Belgique	Responsable chantier de construction	MHI UCL	Etudes Techniques dans la Construction
Mme. C.	23.02.23	49'	F	61	Privé	Belgique	Business Coach, formatrice et consultante	MHI UCL	Master en Sciences Economiques et Sociales / MBA
Mme. N.	14.03.23	25'	F	53	Public	Belgique	Assistante DRH	MHI UCL	Master en Science Economique et Politiques
Mme. G.	03.03.23	22'	F	32	Privé	Angleterre	Analyste financière	Master MTP	Etudes en Economie et Master en Management des Organisations et Développement Responsable
Mme. V.	24.03.23	34'	F	35	Privé	France	Chargée de mission en RSE	Master MTP	Master en Ingénierie (automobile) et en Management des Organisations et Développement Responsable
Mme. A.	17.03.23	51'	F	29	Privé	France	UX Designer indépendante	EMLyon	Master en Management

L'Analyse

Les données récoltées ont été analysées de la manière suivante : dans un premier temps l’entièreté des entretiens a été retranscrite afin de pouvoir travailler sur une base manuscrite⁸. L’étude à proprement parler a été menée au-travers de deux niveaux d’analyse. Le premier, au niveau de chaque entretien, nous a permis de mettre en évidence les points d’intérêts respectifs à chaque intervenant.e sur chaque question. Le deuxième, au niveau de l’ensemble a rendu possible la mise en relation et l’analyse en termes de convergence des données. Celle-ci a été opérée au-travers de notre grille d’analyse des *CMS As Practice* avec pour finalité de pouvoir répondre à notre problématique. L’étude a ainsi été divisée en trois sous-parties : *les outils* ; les pratiques identifiées comme relatives aux CMS, *quoi* ; la traduction des CMS dans la pratique, et finalement *qui* ; les particularités communes aux intervenant.es. En établissant des convergences et des divergences entre les récits des différent.es intervenant.es, il nous a été possible de mettre en avant certaines caractéristiques relatives aux acteur.rices, à leur appropriation des enseignements critiques ainsi que des pratiques s’y affilant.

⁸ Les questions, le guide d’entretien ainsi que la grille d’analyse peuvent être consultés en annexe de ce travail.

4. Analyse

La méthode de ce travail maintenant présentée, il nous faut désormais nous concentrer sur les résultats produits. Afin de clarifier leurs présentations, nous reviendrons dans un premier temps sur les difficultés rencontrées à la récolte des données et ce qu'elles informent de la situation actuelle dans l'enseignement des études critiques en management. Nous engagerons ensuite le cœur de l'analyse en présentant les thématiques abordées au-travers des questions et des réponses obtenues. Dans un deuxième temps nous aborderons les résultats produits de l'analyse des convergences, présentés au-travers de notre structure des *CMS As Practice* en présentant les *outils*, le *quoi* et finalement le *qui*.

Retour de l'enquête

Si l'obtention de données, lors d'une recherche, conduit généralement aux résultats de celle-ci, l'inexistence ou la difficulté à en obtenir est également source d'informations. La quasi-inexistence de travaux similaires à la démarche entreprise ici, de même que globalement le manque d'exemples d'implémentation des CMS dans la littérature, nous informaient dès le départ que cette recherche, en particulier la collecte des données, ne serait aisée. Néanmoins, par le nombre de personnel.les académiques contacté.es, nous avons bon espoir de réussir à obtenir un ensemble de formations et de professionnel.les important. Comme vu précédemment ça n'a pas été le cas. Les difficultés rencontrées ont cependant en elles-mêmes témoigné d'un point d'intérêt. La « critique de la critique » initialement portée par les adeptes de la performativité critique, reprochant aux CMS un entre-soi ne réussissant à dépasser les sphères de la recherche académique, fait ici écho.

Des académicien.nes ayant répondu négativement à notre demande, certain.es stipulaient ne pas réellement comprendre la démarche entreprise, les CMS étant selon eux un courant de recherche et qu'ils et elles ne connaissaient pas de formations critiques destinée à des professionnel.les. Il est probable que cela fut également le cas des personnes n'ayant pas pris la peine de répondre, mais ce n'est ici qu'une hypothèse. Ce qui apparaît clairement, c'est que la volonté de voir ce courant théorique avoir un impact concret sur les pratiques managériales, n'est encore aujourd'hui que partagé par une minorité d'académicien.nes. Cela se traduit dans les universités par le non-enseignement des théories critiques en management à d'autres programmes que ceux de recherches et autres doctorats. Si des écoles renommées comme EMLyon ou Paris Dauphine-PSL ont au sein de leurs corps enseignants et équipes de chercheur.ses, des figures majeures des études critiques en science de gestion ; et si celles-ci produisent activement de nombreuses recherches relatives à ce courant ; ces dernières n'intègrent que très parcimonieusement, dans leurs programmes de Licence et Maîtrise, des enseignements relatifs aux CMS, favorisant de fait l'éducation de « *Hard Skillz*⁹ ». Ces deux écoles exemplifient ici nos propos puisque certain.es représentant.es de leur personnel ont été contactées dans cette recherche. Elles ne sont cependant pas les seules à opter pour ce choix.

⁹ On entend par là les compétences pratiques généralement attendues à la fin d'une formation en école de commerce tel que la finance, le marketing ou encore la comptabilité.

Au-contre, cette problématique de l'enseignement des thèses critiques en gestion semble globale. Il en résulte que ce courant reste majoritairement cantonné aux départements de recherches des universités qui le porte et peine avec ses thèses, à se faire connaître du grand public académique et professionnel. Il est alors nécessaire de se demander à qui et à quoi bénéficie finalement ce courant si ce dernier se limite à un cercle de convertis, et qui de fait, ne porte pas plus de conséquence au sein d'un milieu professionnel en transition, au combien demandeur de réflexivité face aux problématiques environnementales et sociales contemporaines.

Analyse des entretiens

Dans l'objectif de répondre à notre problématique, il a été abordé lors des entretiens, différentes thématiques générales. Il n'était en effet pas envisageable de limiter l'étude aux pratiques concrètes uniquement, mais bien de saisir plus largement la perception des intervenant.es sur le management et sa pratique. Notre intérêt a porté sur ce qui les avaient amené.es à envisager leur profession différemment, la manière dont ils et elles remettaient en question leurs pratiques managériales et finalement comment celles-ci étaient transformées quotidiennement.

Un Management plus collaboratif et participatif

En ce qui concerne la vision ainsi que la direction dans laquelle se doit d'évoluer le management. Il est globalement, un aspect que presque l'ensemble des participant.es partagent ; celle d'une vision plus collaborative et participative de ce que doit être le management contemporain. En rupture avec la vision du management hiérarchique et autoritaire de contrôle des années quatre-vingt/nonante, il est défendu ici que le management, pour sa survie, se doit d'intégrer les collaborateur.rices dans les processus réflexifs et décisionnels des objectifs attribués, au-travers d'un management de confiance. En ce sens il se doit de rompre avec la vision instrumentale de direction et contrôle soutenu par des pratiques de surveillance et de coercition hiérarchique au-travers d'indicateurs.

« Je pense que le management doit dans tous les cas évoluer effectivement vers un management participatif. Ce que je veux dire par là, c'est qu'ils participent, que les employés aient l'occasion de participer au capital de l'entreprise et surtout en fait, vers du management collaboratif, c'est à dire ne plus fonctionner en silos de manière hyper hiérarchique, verticale, top down, mais plutôt par projet et par désignation de leader selon le projet et pas selon l'ordre d'arrivée, le salaire ou le fait d'être un homme blanc. » avance Mme. E.

Cette appréhension du management comme participatif, engage également un changement de posture et des missions du manager, qui ne se limitent plus à l'attribution de tâches et la vérification de leur exécution. Selon M. M. le management doit désormais : *« Donner une direction, une vision à moyen-long terme et demander aux collaborateurs qu'il ou elle a engagé, d'atteindre cet objectif en étant toujours à sa disposition, en mettant tous les moyens possibles*

en œuvre pour faire en sorte que l'employé/e, le/la collaborateur y soit « successful » et qu'il puisse vraiment se sentir en confiance et investi d'une mission à atteindre avec un support, que lui-même ou elle-même est en droit de mettre en œuvre. » La.le manager se doit de se mettre au service de ses collaborateur.rices dans la réalisation de leurs objectifs. Au-travers d'un changement de rapport, ce n'est pas l'équipe qui va travailler pour la.le manager mais bien ce dernier qui va œuvrer au service de la bonne réalisation du travail de son équipe. Pour Mme. V. il s'agit de s'assurer que managers et collaborateur.rices vont travailler pour un objectif commun, qui interpelle tout le monde et qui est en ce sens durable.

Renforcer la dimension humaine

Le second aspect majeur relatif à la vision du management et son évolution souhaitée par les participant.es, se réfère à l'aspect relationnel de sa pratique. Si la dimension opérationnelle au management n'a pas été globalement abordé, celle de la dimension humaine l'a, au-contre, été à de multiples reprises. C'est notamment Mme. M. qui met en exergue la nécessité au management d'apprendre à beaucoup plus partager pour que l'évolution (vers plus de collaboratif) soit effective, mais également le devoir que cela représente pour les individus inscrits dans des pratiques et rapports managériaux plus « traditionnels » : *« Il (le manager) doit faire un effort pour être en lien avec ses pairs et son équipe, en collaboration, en co-crédation avec les autres. »* Cette question de l'accessibilité, de la disponibilité du manager pour ses collaborateur.rices relève un second aspect évoqué par certain.es intervenant.es comme primordial dans l'évolution du management ; celui de la relation entre la.le manager et ses équipes. La disponibilité et la proximité pour ses collaborateur.rices apparaît comme essentielles pour Mme. I., qui défend l'importance, pour un.e manager, de réussir à sortir de la technicité de la matière qu'il ou elle gère pour : *« être là pour les collaborateurs avec du temps d'écoute et de la disponibilité. »* Afin de soigner ces relations, plusieurs critères sont ressortis des entretiens, dont notamment la question du temps et son attribution. Selon Mme. C. il est nécessaire : *« de prendre la priorité dès le départ d'organiser les agendas, d'équilibrer les rôles, d'équilibrer les fonctions entre dimension humaine et dimension opérationnelle. Pour ne pas délaissier l'aspect humain »*. L'écoute, l'observation et l'empathie ont également été mises en avant dans l'importance attribuée à la communication et la relation avec ses équipes, aux collaborateur.rices, leurs avis et leur bien-être. Cette considération se reflète également selon Mme. M., dans l'attitude et les échanges quotidiens entre la.le manager et ses collaborateur.rices qui se doivent être mutuellement chargés de respect. Globalement c'est bien la finalité de ces pratiques, celle de valoriser l'humain et aider les collaborateur.rices à évoluer qui s'est détachée des entretiens.

Un Tournant Critique

La seconde thématique abordée lors des entretiens a cherché à identifier les raisons qui ont amené les intervenant.es à envisager leur profession différemment. Il s'agissait pour nous de chercher à savoir ce qui avait conduit ces dernier.ères à suivre les formations identifiées comme critiques, voir plus largement à remettre leurs réflexions et pratiques en question. Deux courants

ont été mis en évidence au sein des réponses : le premier fait référence à des temporalités et événements en particulier alors que le second rassemble des réflexions plus générales en termes de valeurs. Les deux courants sont cependant indissociables, car si des événements particuliers étaient cités, ces derniers se rapportaient conjointement à une réflexion de fond plus générale. Un événement issu de ce premier courant ayant été particulièrement nommé, est la démission. Ce qui est intéressant c'est que chaque fois, celle-ci a été motivée par une rupture ou un non-alignement en termes de valeurs entre la.le participant.e et ses supérieur.es hiérarchiques. Le témoignage de Mme. C. est ici poignant : *« j'ai vécu donc ces restructurations qui étaient extrêmement violentes, et pour les collaborateurs et pour les managers, notamment les managers de proximité. Et là, effectivement, il y a eu un déclic en me disant fini, je ne veux plus, je ne veux plus participer à ça, c'est pas possible »*. Cet écart de valeurs se traduit également dans certains entretiens, au-travers de l'appréhension du management et de son évolution. C'est notamment M. M. qui déclare *« cette manière de travailler sur l'engagement, la reconnaissance que moi je ne percevais pas à titre personnel de la part de mon CIO. Ça m'a fait vraiment faire un cut et me dire que je ne pourrais plus être aligné avec la manière de manager dans cette équipe-là, avec ce management-là, parce que c'est voué à l'échec »*. La seconde raison majoritairement citée est la formation relative au courant critique suivie. Que celle-ci ait permis d'appuyer théoriquement des ressentis ou de s'ouvrir à d'autres formes de réflexivité, notamment *« en termes de responsabilités et conséquences de ses pratiques managériales »* (cf. Mme. V.), la formation a joué auprès de plusieurs intervenant.es un rôle important dans la réorientation de leur conduite professionnelle. Nous reviendrons plus en détail sur ce sujet par la suite. En dehors de ces points majeurs, deux autres raisons identifiées comme initiatrices de changement ont été citées :

- Un travail de développement personnel ayant conduit à une meilleure écoute de soi et de ses valeurs.
- La découverte d'un courant éthique se différenciant de la pratique mainstream de la profession pratiquée.

Comme mentionné auparavant, si des événements précis ont marqué un tournant dans la carrière des intervenant.es, ces derniers étaient systématiquement accompagnés de reconsidérations élargies de leurs métiers et des attentes envers la société dans son ensemble. À nouveau, deux aspects se sont détachés ici : le premier a été la recherche d'une adéquation en termes de valeurs et la quête de sens dans sa pratique managériale. Plusieurs participant.es ont notamment évoqué une rupture avec le management traditionnel qui *« ne convient plus »* (cf. Mme. S.), accompagné parfois par la remise en question de l'objectif même d'une entreprise.

Le second aspect est relié à l'humain ou plus précisément à la considération, des intervenant.es en tant que femmes et hommes, des réalités et problématiques environnementales et sociétales

contemporaines. Mme. A. témoigne de l'impact de la crise de Covid-19 sur le développement d'éco-anxiété ainsi que la volonté de se réinventer et d'impacter le monde positivement qui en a découlé. Dans une autre mesure, ce sont des discussions avec ses enfants/jeunes adultes, les « *premiers indicateurs* » selon M. C., qui ont engagé ce dernier à une réflexivité plus globale. Ce n'est pas le seul puisque Mme. C. témoigne également de l'influence de : « *l'aspiration profonde notamment des plus jeunes à ce que l'on évolue vers une société plus juste* » dans la conduite de ses réflexions.

Remise en question des pratiques managériales

Suite à l'identification de tournants, nous avons cherché à savoir si les participant.es remettaient en question voir challengeaient leurs pratiques managériales. Ce faisant nous entrons dans le cœur même de notre recherche ; les réflexions critiques de praticien.nes et les pratiques entreprises en liens avec celles-ci.

A l'exception de Mme. G., l'ensemble des participant.es ont répondu par l'affirmative à cette question. Si tous.tes ont témoigné remettre leurs pratiques en question, certain.es revendiquent le faire constamment et voient cela comme un devoir de la part des managers, alors que d'autres ciblent des focales en particulier. Mme. I. témoigne notamment remettre en question les procédures de travail au-travers de la conciliation confiance/contrôle. Dans une démarche similaire, Mme. C. revendique ne pas tout remettre en question ; « *il y a tout ce qui est du domaine de l'organisation, de la planification, de l'évaluation. Je ne mets pas en question les pratiques en tant que telle, je mets en question la manière dont on conçoit ces différentes tâches.* » Une intervenante, s'est distinguée sur cette question en fournissant une réponse qui s'intègre entièrement dans la pensée critique ; « *je mets en question le sens de ma pratique, en réfléchissant à l'avenir et aux conséquences de ce que je fais. Est-ce que ça fait sens de tout digitaliser en termes de ressources sur les quinze prochaines années ? Non, alors réfléchir à comment faire autrement ?* » (cf. Mme. A.). De l'ensemble des réponses fournies, c'est la reconnaissance que rien n'est jamais acquis et la volonté de ne pas se limiter à l'opérationnel, de faire mieux, plus juste, qui est partagée. Le témoignage de M. C. illustre cet aspect : « *en général, en fin de journée, je me dis tiens, là, je vois bien qu'il y a quelque chose qui n'est pas tout à fait ok. Qu'est-ce que j'aurais pu faire autrement ? Alors que ce soit en vis à vis de mes collaborateurs ou vis à vis de mes interlocuteurs ... et inviter l'équipe à réfléchir comment faire mieux la prochaine fois.* ».

La manière dont les intervenant.es implémentent cette remise en question, les pratiques à proprement parlé, est ici le second aspect pertinent. Les réponses ont été très diverses à ce sujet mais l'on constate que celles-ci relèvent de deux procédés distincts ; la recherche individuelle et l'introspection versus la confrontation et l'échange collectif.

Au niveau individuel ; la quête d'informations au-travers de lectures (livres ou articles académiques), de réflexions et de formations, citée à plusieurs reprises est clairement partagée. Si la lecture est valorisée par ce qu'elle permet de découvertes et confrontations d'idées, celle-

ci est également critiquée de par son aspect « *parfois trop théorique et objectif* » (cf. Mme. E.). S'intéresser à ce que d'autres entreprises, collectifs ou autres associations font et défendent, permet selon Mme. A. de rester attentif à des exemples potentiellement inspirants de « bonnes » pratiques. Finalement, la capacité à dégager le temps nécessaire à la réflexion est ici une pratique en soit. M. C. décrit en ce sens, l'importance de la pratique de cycles de méditation afin de rompre avec l'explosivité de l'opérationnel quotidien.

Au niveau collectif ; le processus de remise en question s'effectue par l'échange avec des tiers. Celui-ci peut être produit en interne par la réflexion « *avec son équipe et vis à vis des autres managers* » (cf. Mme. M.) ou à l'externe de l'entreprise au-travers de supervisions et de coaching, l'avantage étant « *d'avoir un regard qui n'est pas dans l'organisation* » (cf. Mme. S.). Une autre manière de remettre en question ses pratiques managériales collectivement est de réseauter avec des personnes travaillant à des rôles similaires au sien. Un autre aspect bénéfique aux formations est affirmé par Mme. S. : « *se former avec des personnes RH d'autres organisations c'est toujours enrichissant parce que là forcément on se questionne, on voit ce qui marche ailleurs, donc pas de moins bonnes pratiques. Donc voilà, j'essaye de réseauter, de rester en contact avec ce qui se fait à l'extérieur, de le remettre en question.* »

La manière de faire évoluer ses pratiques managériales quotidiennes

Au-travers de la question finale, nous avons abordé la thématique centrale de ce travail, soit les pratiques et autres actions managériales concrètes que les intervenant.es, suite à leurs réflexions, mettent en place dans leurs quotidiens. Sujet même de cette étude, la présentation des données obtenues se fera, comme mentionné précédemment, au-travers de notre cadre d'analyse des « *CMS As Practice* ». Nous reviendrons dans un premier temps sur *les outils* à savoir les pratiques entreprises par les acteur.rices interrogé.es et répondrons à une partie de la problématique de ce travail ; *Comment les CMS sont-elles traduites en pratiques managériales ?* Nous partirons des actions à portée plus générale pour ensuite présenter des outils plus spécifiques. En partant des pratiques ainsi que des données présentées précédemment, nous aborderons ensuite le *quoi* et répondrons à la seconde partie de notre problématique ; *qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?* Finalement nous reviendrons sur les caractéristiques partagées par les intervenant.es de cette étude pour établir le *qui*, qui sont les acteur.rices qui engagent les CMS dans leur pratique professionnelle.

Les Outils

Communication et Écoute

Relatée dans la quasi-totalité des entretiens, l'importance de la communication, de l'écoute mais surtout de la disponibilité envers ses équipes sont, pour les intervenant.es, des aspects majeurs de la fonction de manager. Plusieurs outils intéressants ont été présentés sur ces sujets. Il est globalement nécessaire pour Mme. I. de renforcer les canaux de communication au-travers de moments d'échanges formels et informels. Le management étant selon elle une pratique

avant toute chose relationnelle qu'il faut entretenir. À tous les niveaux hiérarchiques, il s'agit de mieux communiquer en se souciant de la personne que l'on a en face de soi. Mme. V., d'origine latine, défend de par sa culture, l'importance de replacer l'humain et son émotionnel dans les interactions sociales entre le manager et son équipe. En favorisant une approche d'ouverture, de partage et de transparence, il s'agit selon elle, de s'adresser non pas au collaborateur ou à la collègue, mais bien à la personne. Elle recommande notamment lors de distribution de tâches : *« d'essayer dans un premier temps de ne pas donner autant d'importance à une mission spécifique, à une tâche, mais vraiment se donner du temps, pour comprendre l'état de la personne avant d'aboutir à la mission. S'assurer que la personne a bien compris, si elle allait déjà bien, si c'était compréhensible, si ça avait du sens, pour qu'ensuite on puisse travailler sur la mission spécifique ensemble. »*

La communication se doit également de porter sur ce que les managers font et mettent en place pour leurs équipes afin d'intégrer les retours de celles-ci. C'est notamment Mme. S. qui mentionne vouloir expliquer les origines et les raisons qui l'amènent à implémenter certaines théories auprès des personnes concernées. M. M. relate quant à lui, l'importance d'expliquer aux collaborateur.rices ce qui était mis en place afin de voir : *« si ça leur convenait ou non. Là où ils demandaient des modifications, les analyser, modifier et communiquer sur le pourquoi on a pris certaines choses et pas d'autres »*. Cet exemple met en avant un aspect majeur dans l'échange ; l'écoute. Afin de mieux saisir les réalités, le vécu et autres perceptions dans lesquelles s'insèrent les membres du personnel ainsi que l'impact des actions menées, il est nécessaire pour les professionnel.les de la gestion de renforcer leur écoute. Cela paraît peut-être simpliste mais comme tend à le rappeler Mme. C. : *« si l'on a deux oreilles et une bouche c'est pour écouter deux fois plus qu'on ne parle »*.

Un outil reconnu, globalement partagé et largement institué a ici son importance ; le feedback. Permettant d'obtenir des informations sur les perceptions générales et/ou ciblées auprès des individus concernés, il est un outil accessible aisément intégrable, mettant en lumière l'impact des actions menées. Mais ce n'est pas tant l'outil en lui-même que son utilisation et sa finalité qui nous importe ici. C'est M. M., se décrivant comme très demandeur de feedback, qui a relevé plusieurs aspects pertinents. Le premier étant d'inscrire le feedback au sein d'un processus d'amélioration continu, en intégrant au-travers de modifications, les retours perçus des collaborateur.rices, et en échangeant sur l'évolution produite, lors d'entretiens avec ces dernier.ères. Pour avoir un impact, il est nécessaire de produire un suivi des réponses obtenues sans quoi cet outil ne servira à rien, voir décrédibilisera la personne à l'origine de la demande.

Le second aspect pertinent, met en évidence les difficultés relatives à la production et la réception de feedback. Émettre un feedback envers un.e supérieur.e hiérarchique, qui plus est si celui-ci est négatif, n'est pas chose aisée. Et inversement, être en mesure de recevoir des critiques négatives et agir intelligemment en conséquence ne l'est pas non plus. Afin de surmonter ces difficultés M. M. nous explique avoir développé un outil spécifique de partage

de feedbacks, ainsi qu'une formation à la réception de ceux-ci, destinée aux managers. Il décrit la mise en place de ces outils au-travers du témoignage suivant : *« Ce que j'ai mis en place, c'est un outil. Dans tout ce qui est recherche et développement chez les ingénieurs. Ils sont dans une population très particulière parce qu'ils ne sont pas très extravertis et ils n'iront pas directement au contact du manager pour dire « je ne suis pas d'accord, je ne suis pas content ». Donc on a mis un outil informatique en place de feedback où une fois par semaine, ils recevaient des questions qui sont créées avec l'aide d'académiciens de différentes universités en Europe et où le manager reçoit du feedback. Donc c'est plutôt heurtant et la manière dont on l'a développé, c'est qu'on a formé les managers à « Qu'est-ce qu'on fait d'un feedback négatif ? Quelle est la puissance d'un feedback négatif ? Comment on va ? » Tout ça en plus avec le fait que l'outil est anonyme. Et donc on va chercher la solution avec le collaborateur « Qu'est-ce que je pourrais faire de mieux ? Comment est-ce que je pourrais m'améliorer ? » Ce qu'on a eu, ce qu'on a essayé d'introduire chez les managers, c'est d'aller chercher des solutions avec le collaborateur, de se remettre en question, de voir où il a peut-être été trop restrictif dans les consignes et de voir une évolution et une amélioration au fur et à mesure du temps. Laquelle amélioration au fur et à mesure du temps a un impact super important sur la réduction de la pression. »* Il ne serait pas justifié de présenter le feedback comme un outil par essence critique. Néanmoins dans sa capacité à mettre en évidence l'impact des pratiques managériales sur les sujets concernés, ce dernier peut potentiellement conduire les managers à une remise en question et les amener à identifier de possibles libérateurs au-travers de discussions et co-réflexion avec leurs collaborateurs.

C'est finalement l'importance de l'observation qui vient conclure cette thématique de la communication et de l'écoute. Relevée par Mme. M., pour qui la compréhension de l'environnement, à savoir la manière dont les collaborateurs interagissent et prennent position, est à considérer avant même de chercher à agir. Elle rappelle cependant l'importance d'opérer avec tact, précaution et bienveillance en s'adonnant à cette pratique.

Communication, écoute ou observation, il s'agit dans tous les cas pour les praticien.nes de la gestion d'avoir de la disponibilité pour leurs équipes. Or les personnes concernées étant bien souvent fortement occupées, cette disponibilité n'est pas toujours facile à dégager. C'est en effet la question du temps et de sa gestion qui est soulevée ici.

Gestion du Temps et de son Emploi

Que ce soit les intervenant.es eux-mêmes ou les managers que certain.es coachent, les difficultés relatives au dégagement de moments voués à la disponibilité pour ses équipes, à la réflexion sur les pratiques engagées, à l'apprentissage ou la convivialité, sont majeures. Si la pertinence de ces pratiques est globalement partagée, l'incapacité à s'accorder le temps nécessaire à leur implémentation est aujourd'hui l'excuse principale de nombreux professionnel.les de la gestion, pour ne pas le faire. Une vision étriquée de la valeur du management, se limitant à ses fonctions purement opérationnelles en est selon nous la cause. Trop souvent, il est valorisé au sein d'une organisation, uniquement le travail accompli dans

l'objectif de réalisation d'une tâche. Tout ce qui est alors entrepris pour le développement et la réflexion du manager ou le renforcement de l'aspect humain dans sa pratique, est perçu par ce dernier comme une charge de travail supplémentaire, ne participant pas à la réussite de l'objectif en cours.

Pour deux intervenantes, le dégagement de moments voués à la réflexion ne doit aujourd'hui plus être une excuse mais une nécessité. Les outils présentés par Mme. C. et Mme. A. relèvent de la même logique bien qu'institués à des instants différents. C'est au-travers d'une gestion appropriée des agendas et plannings, que Mme. C. invite les managers à structurer leur temps afin de s'accorder des moments : *« en début de semaine, où vous allez réfléchir à la manière dont vous allez la structurer. Ce moment par semaine, où vous portez un regard sur la semaine écoulée, sur ce qui s'est bien passé, grâce à quoi et sur ce qui a peut-être moins bien marché et pourquoi. Le moment d'apprentissage, les 2 heures par semaine que vous consacrez à un MOOC ou whatever »*. La volonté étant d'établir des priorités dès le départ, afin d'organiser les agendas de manière à équilibrer les rôles et fonctions entre la dimension humaine et la dimension opérationnelle du management. S'intégrant dans le même raisonnement, Mme. A. défend quant à elle la nécessité d'inscrire des périodes de réflexion formelles dans les *To Do List* ou autres suivis des opérations. Afin d'intégrer au sein même des processus créatifs et productifs, un temps voué à la réflexion sur l'impact de ce qui est entrepris. Si ces outils peuvent apparaître quelque peu structurants et scolaires, ils sont aujourd'hui nécessaires à l'ouverture et le renforcement de la dimension humaines au sein du management. Permettant le temps de la réflexion, de l'ouverture et possiblement de la conscientisation, ces outils s'inscrivent complètement dans la traduction des études critiques en management. Mais si l'attribution d'espaces temporels est primordiale, l'utilisation de ces derniers, en particulier à des fins de développement réflexif l'est tout autant.

Développement de la Réflexivité

La réflexivité est un élément majeur de ce travail et son sujet. Évoquée à de nombreuses occasions par presque l'ensemble des intervenant.es, la volonté de s'engager à l'ouverture et la remise en question des pratiques établies, est un dénominateur commun aux personnes interrogées. Ce qu'il nous faut ici mettre en évidence, ce sont les pratiques utilisées à la concrétisation de cette volonté.

C'est premièrement la lecture de newsletters, livres ou autres manuels qui est valorisée. En particulier celle d'articles académiques, qui ont pour avantage d'être courts, sur un sujet précis, et si bien référencés, ouvrent à d'autres sources (cf. Mme. C.). L'écoute de podcasts ou la consommation de vidéos sont également mentionnées, mais plus que le médium c'est bien la manière de s'appropriier le contenu qui est ici intéressant. M. C. témoigne notamment : *« je m'oblige à lire un livre que je mets dans la catégorie « compliquée » par mois. (...) je prends des livres contradictoires aussi. Je ne prends pas que des livres qui pensent comme moi, ... , je pense qu'il faut confronter ce qu'on fait. C'est intéressant d'avoir des points de vue différents*

pour effectuer une mise au point ». Cette démarche est également produite par Mme. V. qui va chercher à obtenir et comprendre différents points de vue sur un même sujet comme par exemple : « *de responsable, au niveau social et industriel* », afin de mieux en saisir les enjeux.

Si se remettre en question n'est pas chose facile, amener ses équipes à faire de même l'est d'autant plus. Comme vu précédemment ; lectures, formations et réflexions ne sont que trop rarement engagées spontanément au sein des équipes managériales. Il nous a été présenté un outil, développé par Mme. C., particulièrement intéressant pour encourager la réflexivité de ses équipes en facilitant l'effort que cela représente. Auprès d'une équipe de quatre à cinq managers, cette dernière transmettait une fois par mois, un article qui était selon elle générateur de questionnements de leur voyance. Il était ensuite demandé aux membres du groupe de lire et de mener une discussion sur ce qu'ils pensaient de l'article, et sur l'impact possible que cela pouvait amener dans leur pratique managériale. Finalement chacun.e devait apporter un article qu'ils ou elles avaient lu et qui suscitait chez eux des réflexions. Les résultats produits étaient positifs, dans le sens où les personnes concernées ont, par la suite, maintenu un intérêt prononcé pour la lecture et la conduite de réflexions spontanées.

Les formations sont également valorisées, qu'elles que soient leurs formes. Moins chers et plus adaptés, les cours en ligne de type MOOC (*Massive Open Online Course*) sont parfois privilégiés aux cursus universitaires. Lectures et formations sont cependant critiquées de par leurs contenus, souvent jugés trop théoriques et déconnectés de la réalité.

C'est alors une approche plus collective, de partage qui est valorisée pour développer sa réflexivité. Cette vision est notamment mise en avant par Mme. I. qui définit le manager comme : « *une personne de relation vers l'extérieur. Qui doit sortir, qui doit aller voir, qui doit aller s'inspirer, qui doit avoir du réseau* ». L'importance du co-développement au sein des équipes et entre les équipes est selon elle primordiale. C'est en particulier l'échange avec des pairs qui a été cité par plusieurs intervenant.es. En particulier M. C. qui relate l'influence positive, sur sa personne, à pouvoir partager avec des professionnel.les internes ou externes à l'entreprise, au-travers d'échanges de confiance, y compris lorsqu'ils ne partagent pas la même vision. Un autre outil, plus formel, s'inscrivant dans la même démarche est le recours à la supervision ou la mise en place de coaching pour les managers, à l'extérieur de l'organisation qui a pour avantage « *d'éviter de se rassurer parmi* » (cf. Mme. S.).

Pour conclure, deux approches s'inscrivant dans cette démarche d'ouverture réflexive doivent être présentées. Il s'agit premièrement pour les professionnel.les de la gestion de rester attentifs aux réflexions contemporaines menées dans leurs domaines, en cherchant pro-activement à connaître les pratiques innovantes qui s'y développent ainsi que celles et ceux qui les mettent en place. A cet égard, Mme. A. dit suivre, rencontrer et échanger avec des collectifs qui travaillent à la remise en question des pratiques instituées et l'élaboration d'alternatives, sur des sujets spécifiques relatifs à sa profession. Il en résulte pour sa personne, une ouverture à un ensemble de thématiques et problématiques relatives dont elle n'était jusque-là pas consciente.

La seconde approche a pour objectif d'opérer une ouverture réflexive encore plus large en dépassant la maîtrise et le cadre professionnel des managers. Ce dernier outil, également partagé par Mme. A., est le travail bénévole ou Pro Bono au sein d'une cause choisie. Permettant de s'ouvrir à des réalités et des individus qu'il n'est pas forcément donné de côtoyer dans son quotidien, le bénévolat peut potentiellement amener à une mise en perspective des positions et avantages de chacun.e. Mais s'engager dans des projets qui dépassent la simple finalité de rémunération financière, permet également de redonner un sens plus profond au travail accompli ainsi qu'une connexion renforcée en termes de valeurs. Le travail bénévole n'est cependant pas à la portée de tous les agendas, car tout comme le reste, il requiert de disposer du temps nécessaire. En cela, Mme. E., également convaincue de l'importance de cette pratique, alloue au sein de son entreprise 5% du temps de travail rémunéré, à l'engagement bénévole de ses collaborateur.rices dans la cause de leur choix. L'objectif étant selon elle : *« de se choisir une cause, de l'expliquer aux autres. Comme ça tout le monde est au courant et sait de quoi il s'agit (...) Si ton entreprise te donne l'occasion de vivre tes valeurs concrètement et t'encourage à le faire vu que ce sont des heures où tu es payé normalement, je trouve que ça fait exister la personne. Je trouve que cela te met en valeur, ce qui fait tes centres d'intérêt et ce qui t'élève »*.

Les méthodes et outils disponibles au développement réflexif, sont ainsi multiples et partagés entre les intervenant.es. Il nous faut cependant spécifier ici que nous n'identifions pas ces outils en tant que traductions directes des théories critiques en sciences de gestion, puisque dépendant entièrement des sujets et positions abordées. Nous défendons cependant, que la démarche de recherche et d'échange y étant associée, peut conduire certain.es managers à un travail de déconstruction des évidences, à l'ouverture de leur vision à un ensemble non-déterminés de finalités et possiblement venir questionner l'impact de leurs pratiques. Et c'est en cela que nous identifions ces outils en tant que potentiels traducteurs des préceptes relatifs aux CMS.

Intégration des Collaborateur.rices dans la Prise de Décision

Cité à de nombreuses reprises en évoquant la vision et l'évolution du management, le mode participatif a été implémenté par certain.es intervenant.es au-travers de pratiques pertinentes. Pour Mme. S., dont les équipes travaillent par objectifs selon les secteurs, il s'agit notamment de renverser la logique top-down en engageant, à la place d'une équipe de direction, des collaborateur.rices dans la fixation de ces objectifs. Mais cette intégration ne s'arrête pas là, le personnel est consulté au-travers de tables rondes ou via un outil de consultation en ligne sur de multiples sujets, allant des axes stratégiques au partage de certaines craintes. Les données récoltées jugées comme pertinentes, sont par la suite retravaillées au-travers de focus-groupes. En intégrant le point de vue des travailleur.ses, ces outils s'intègrent complètement dans les revendications des CMS ; ouvrant le management à un ensemble non-déterminé de finalités et la pratique d'une éthique du soin qui revient sur les conséquences des pratiques engagées.

Partage des Responsabilités au sein des Equipes et Renforcement de la Cohésion

C'est le témoignage Mme. I. qui nous a permis d'identifier cet outil comme pertinent dans cette étude. Cette dernière relate l'impact positif que la reconsidération, ainsi que la redistribution de la charge de travail et des responsabilités y étant associées, a eu au sein de son équipe et sur sa personne. Cette répartition a été accompagnée par un travail sur la cohésion du groupe et son ambiance. En allant notamment manger ensemble plus fréquemment ou en suivant des séminaires collectivement, cela a permis de remettre plus de convivialité, de confiance et de responsabilité collective entre les membres de l'équipe. Il en résulte une collaboration renforcée sur les prises de paroles, l'élaboration de visions ou de stratégies qui allège le poids potentiellement écrasant de la responsabilité individuelle ; *« j'ai l'impression que pour tout le monde, en tout cas pour moi et mes directeurs, ça diminue la charge mentale. Parce que ça aussi, quand on a un problème, que ce soit moi ou un directeur dans sa direction, il peut en parler et qu'on va tous se sentir concernés par le problème. On va s'investir pour essayer de trouver des solutions »* (cf. Mme. I). Répartition des responsabilités et travail sur la cohésion de groupe sont ici indissociables.

Cette pratique, en remettant en question les logiques de concentration des pouvoirs et d'isolement qui accompagnent bien souvent les postes à hautes fonctions hiérarchiques est ici pertinente. Si une meilleure répartition des responsabilités permet un allègement des charges y étant associées, elle permet également, lorsque accompagné par un travail de communication et de cohésion au sein des équipes, de réduire les relations asymétriques de pouvoir, en développant une pratique du travail collective, basée sur le partage et l'entraide.

Gestion par Projet

S'inscrivant dans la logique du management collaboratif, l'approche par projet est un outil aujourd'hui répandu et en rien innovant. C'est dans sa capacité à repenser les rôles et relations de pouvoir en intégrant différents acteur.rices, que la gestion par projet est mobilisée dans ce travail. L'avantage de cette pratique est pour Mme. E., de pouvoir rompre avec le mode de fonctionnement en silo hyper hiérarchique concentrant l'autorité et le pouvoir décisionnel entre quelques mains. Un second aspect pertinent à ce mode de gestion est l'intégration de rôles et profils restant généralement exclus des processus décisionnels et réflexifs. Mme. M. relève cet avantage par : *« en mélangeant de manière transversale différents acteurs investis dans la réalisation de celui-ci (le projet). On fait participer les gens aux challenges de demain et on permet que certains qui n'ont jamais la parole puisse l'avoir. »* En élargissant la participation à une pluralité d'acteur.rices ainsi qu'en redéfinissant les logiques d'attribution des rôles et des pouvoirs dans la conduite des opérations, la gestion par projet apparaît être un outil adapté à la réduction des structures de domination et à l'émancipation des collaborateur.rices au sein des organisations.

Implémentation et Expérimentation

Pour conclure, il nous faut présenter une dernière pratique, intrinsèquement liée à cette étude. Plusieurs intervenant.es ont évoqué l'importance de chercher à mettre en pratique ce qu'ils et elles découvriraient lors de formations, lectures ou autres sources d'apprentissage. Si la difficulté à passer de la théorie à la pratique est reconnue et partagée, la nécessité de chercher à implémenter celle-ci à son niveau, l'est tout autant. « *Plus que lire, c'est vraiment mettre en pratique et essayer de me mettre à la place des managers ou d'essayer de voir dans mon équipe, rien qu'avec mes collègues ou rien qu'avec les alternants, etc, d'essayer de mettre en place à mon échelle ce que je souhaite avoir aussi sur moi* » (cf. Mme. V.). Pour M. M., il est nécessaire de constamment garder à l'esprit l'implémentation des initiatives envisagées et ce indépendamment de leurs tailles et complexités. Deux aspects relatifs à ce travail de traduction se sont distingués des entretiens.

Le premier revient sur la méthode utilisée : c'est au-travers d'un processus itératif d'essais-erreurs que deux intervenantes implémentent des choses lues ou vues en formation. Il s'agit pour Mme. M. de ne pas chercher à imposer ces changements de pratiques, mais de les améliorer graduellement dans le temps, au-travers de la collaboration avec les personnes concernées. Mme. S. met quant à elle l'accent sur la communication associée à ces tentatives de traduction. Elle décrit : « *ce que j'essaye de faire c'est de beaucoup expliquer d'où ça vient ou pourquoi j'ai envie de le tester et ce avec qui que ce soit* ». Le second aspect intéressant est celui de l'exemplarité. Présenté par M. M., ce dernier évoque l'importance, lors de l'implémentation de nouvelles pratiques managériales de se soumettre en premier à leur exercice du fait que : « *c'est quand même beaucoup plus facile de parler de quelque chose qu'on s'applique à soi-même que quand on ne s'implique pas* ». Il s'agit donc, de montrer l'exemple auprès des collaborateur.rices mais également, voir surtout, auprès des autres managers. Il en est de même pour Mme. E. qui relate s'appliquer à elle-même ce qu'elle conseille aux autres. L'impact de l'exemplarité est vraisemblablement d'autant plus important selon la position hiérarchique occupée par le ou la manager.

Différent de ce qui a été présenté auparavant, un dernier outil s'intègre dans cette volonté de traduction. C'est Mme. A. qui met en exergue l'importance de travailler au partage de ses connaissances au-travers de la synthèse de celles-ci, de manière à les rendre le plus accessible au plus grand nombre. Si ces pratiques ne s'intègrent pas dans les préceptes des CMS, elles exemplifient l'orientation pragmatique souhaitée par les tenants de la performativité critique.

Pour conclure, il nous faut mentionner que l'implémentation de nouvelles pratiques, voire l'exploration de possibles améliorations, ne sont pas toujours bien reçues par les hiérarchies et collaborateur.rices concerné.es. C'est le témoignage d'une assistante de DRH, Mme. N. qui nous a confronté à cette réalité. Cette dernière a décrit les difficultés rencontrées, en termes de marge de manœuvre accordée par le cadre directionnel, à l'implémentation de l'approche collaborative. Mais également les attitudes réfractaires de la part de certains managers refusant de remettre leurs pratiques managériales ainsi que leurs conduites en question. Cette opposition venait également de la part de collaborateur.rices qui ne se voyaient pas évoluer sans structure

hiérarchique clairement définie. Cet apport nous rappelle ici que les outils présentés dans cette étude, ne sont pas à considérer comme parfaits où universellement adaptés à chacun.e. Comme nous le présente Mme. E. : « *on a affaire à des humains et une personne n'est pas l'autre* ». Le second élément à relever de ce témoignage, est que la traduction de théories en pratiques managériales, dépend fortement de l'appui hiérarchique et de la collaboration des managers y étant associés. Il s'agira dès lors, pour les professionnel.les de la gestion souhaitant s'investir dans ce processus, de convaincre dans un premier temps les personnes réticentes, exercice qui peut s'avérer dans certains cas, extrêmement chronophage et compliqué.

En nous intéressant aux pratiques de ces professionnel.les de la gestion, nous avons pu mettre en exergue une série d'outils relatifs à des pratiques managériales et réflexives qui selon nous, s'intègrent dans les préceptes des études critiques en management. Ce faisant, nous avons illustré des possibles traductions de la théorie en pratiques managériales et par conséquent, répondu en partie à notre problématique. Le tableau 4.1 vient résumer et présenter synthétiquement ces pratiques.

Dans l'ensemble, ces outils relatent d'un panel élargi de fonctions managériales ; de l'organisation des plannings, à l'évaluation en passant par la communication et le développement réflexif, ils relèvent de logiques diverses tout en ayant pour singularité de tous s'orienter à renforcer la dimension humaine au sein du management. Il nous faut désormais poursuivre l'analyse en nous intéressant au *quoi* ; et chercher à répondre à la seconde partie de notre problématique ; *qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?*

Tableau 4.1

Fonctions Managériales	Outils / Pratiques
Communication et Écoute :	Renforcer les canaux de communication et d'écoute au-travers de moments d'échanges formels et informels.
	Communiquer en se souciant de la personne que l'on a en face de soi. Replacer l'humain et son émotionnel dans les interactions sociales entre le manager et son équipe.
	Communiquer sur ce que les managers font et mettent en place pour leurs équipes afin d'intégrer les retours de celles-ci.
	Feedback Constructif; Intégration des feedbacks dans une logique d'amélioration continue, outils et formation à l'émission et la réception de feedbacks.
	Observation et compréhension de l'environnement, avant de chercher à agir.
Gestion du Temps et de son Emploi :	Gestion appropriée des agendas et plannings : équilibrer les rôles et fonctions entre la dimension humaine et la dimension opérationnelle du management.
	Inscrire des périodes de réflexion formelles dans les <i>To Do List</i> ou autres suivis des opérations afin d'intégrer au sein même des processus créatifs et productifs, un temps voué à la réflexion sur l'impact de ce qui est entrepris.
Développement de la Réflexivité :	Lecture de newsletters, articles académiques, livres ou autres manuels / consommation de Vidéos et Podcasts / suivis de Formations. Dans un but de développement et d'ouverture réflexive.
	Partage d'articles académiques, générateurs de questionnements au sein de ses équipes et discussions sur leurs impacts.
	Co-développement : Echange avec des pairs internes ou externes à son organisation. Suivis des managers au-travers de Coachings et supervisions.
	Rencontres et échanges avec des Collectifs travaillant sur des thématiques spécifiques.
	Travail Bénévole et/ou Pro-Bono. Allocation de temps de travail rémunéré au travail bénévole ou pro-bono.
Intégration des Collaborateur.rices dans la Prise de Décision :	Intégration des collaborateur.rices dans la fixation des objectifs.
	Consultation du personnel au-travers de tables rondes ou via un outil de consultation en ligne sur de multiples sujets. Les données récoltées jugées comme pertinentes, sont retravaillées au-travers de focus-groupes.
Partage des Responsabilités au sein des Equipes et Renforcement de la Cohésion :	Reconsidération et redistribution de la charge de travail et des responsabilités y étant associées, au sein des équipes.
	Travail sur la cohésion du groupe et son ambiance (manger ensemble plus fréquemment, suivre des séminaires collectivement, etc.).
Implémentation et Expérimentation :	Chercher à implémenter des approches alternatives qui sont jugées pertinentes et adéquates. Travailler selon un processus itératif d'essais-erreurs et appliquer premièrement à soi ce qui est envisagé selon un principe d'exemplarité.
Autres :	Gestion par Projets. Management Collaboratif. Management Participatif.

Quoi : *qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?*

En respectant le cadre d'analyse des *CMS As Practice* développé dans ce travail. Nous présenterons notre réponse au-travers de deux dimensions. La première revient sur les pratiques quotidiennes des managers interrogés, le pensé et le faire stratégique ainsi que la manière via laquelle ceux-ci engagent relations, réflexions et actions dans la traduction des études critiques. La seconde porte quant à elle, sur les micro-actions, ce que les intervenant.es font modestement en composant avec les circonstances dans lesquelles ils et elles se trouvent, leurs problèmes et obligations concrètes.

Le Pensé et le Faire de la Traduction

Si les CMS sont définies dans le champ académique en tant que courant de recherche, celles-ci, une fois appréhendées dans la pratique, se réfèrent principalement à une posture orientée vers l'humain et dirigée selon une logique en termes de conséquences. En conservant et en défendant l'importance de la dimension opérationnelle, il s'agit pour les intervenant.es de travailler à la reconnaissance de l'aspect profondément humain et social relatif au management. Autrement formulé, la pratique de ces managers tend à apporter un équilibre entre les aspects opérationnels et humains de leur profession. Cette attitude témoigne, plus largement de l'inscription au sein des processus réflexifs de ces individus, d'une prise en considération des conséquences.

Être critique dans sa pratique managériale revient premièrement à refuser l'immobilisme intellectuel en étant alerte face aux problématiques contemporaines relatives à la gestion, voire plus largement la société, mais surtout, en restant ouvert à la réflexion et l'apprentissage. Comme vu précédemment, de nombreux outils sont appliqués à la remise en question et à la formation par les intervenant.es de ce travail et ce, indépendamment des années d'expériences professionnelles accumulées. Par la posture établie mais également les possibles débouchés produits, notamment le travail de déconstruction des évidences, l'ouverture à une multitude de finalités ainsi que la considération des potentialités en réfléchissant et en travaillant à ce que les organisations peuvent devenir, ce premier aspect est, selon nous, un élément majeur de ce que la traduction de la pensée critique en management représente.

De ce qui est entrepris dans l'implémentation des études critiques par les managers interrogés, il se détache un second élément capital. Relatif à la considération de l'humain et des conséquences possibles de la gestion, la pratique d'un management critique, tend à la réduction des structures de domination et des souffrances y étant relatives, en travaillant sur les logiques de pouvoir et le développement des collaborateur.rices au-travers d'une posture bienveillante. Plusieurs objectifs et outils ont été présentés à ce sujet. Il s'agit notamment de travailler à l'intégration du personnel dans l'élaboration de la vision et des stratégies, à l'amélioration de l'écoute et des échanges avec ses équipes, mais également à chercher à redéfinir les relations de pouvoir par la reconsidération des rôles et responsabilités ainsi que par le renforcement de la collaboration. Trois formes de management, souvent associées, ont précédemment été mise

en avant pour répondre à ces volontés ; le management par Projet, Collaboratif et Participatif. S'engager dans une meilleure répartition des tâches, à l'abolition des structures hiérarchiques de pouvoir et de contrôle autoritaire, tout en favorisant l'échange avec son entourage professionnel, insère selon nous, ces formes de management dans l'idéologie critique. Plus précisément, considérer la.le collaborateur.rice en tant qu'individu compétent et en ce sens lui laisser la liberté de réfléchir et agir selon ces disponibilités dans une relation de confiance, est susceptible de réduire les relations asymétriques de pouvoir et les structures de domination en découlant. Mais c'est également, la quête de disponibilité et le renforcement d'une proximité de la part du manager envers ses collaborateur.rices qui permet potentiellement une meilleure appréhension et compréhension des réalités subjectives, internes aux organisations, qui est relative aux préceptes du courant critique.

Il en découle une vision plus « humaine » du travail qui ouvre le management à un ensemble de finalités dépassant la vision purement instrumentale des pratiques « *mainstream* ». Cependant, et c'est ici un point important, nous ne défendons pas l'idée que le management par projet, participatif et/ou collaboratif sont intrinsèquement critiques. Il n'est pas improbable que ce type de modèles, s'ils ne sont pas encadrés par une réflexivité constante sur les possibles conséquences des pratiques envisagées ainsi qu'une bienveillance de la part des managers, puisse découler sur de nouvelles dérives et autres problématiques.

Les Micro-Actions Composées

Il n'est pas question de reprendre ici ce qui a été présenté au préalable, mais bien de réfléchir à la manière dont ces professionnel.les de la gestion ont constitué au sein de leurs obligations et réalités quotidiennes, des pratiques concrètes s'inscrivant dans le courant des CMS.

A cet égard, il nous faut premièrement revenir sur le fait que les outils développés ou envisagés, l'ont toujours été à l'initiative des managers interrogés. La volonté de mettre en place des pratiques innovantes et en accord avec certains préceptes, n'a jamais été imposée ou recommandée par leur direction. C'est sur la base de motivations personnelles à vouloir agir en adéquation avec leurs valeurs que certain.es intervenant.es ont implémenté théories et/ou idées. Ce constat porte également sur l'engagement au développement réflexif (lectures, rencontres, formations, etc.) qui dans tous les cas provenait initialement d'une volonté subjective.

Deuxièmement, les pratiques élaborées, que celles-ci s'instituent au niveau individuel pour le manager et son développement, ou au niveau collectif pour ses équipes voir plus largement son organisation, sont en termes de faisabilité financière et opérationnelle, globalement très accessibles. Exception faite des outils informatiques de feedback et d'évaluation ainsi que de certaines formations qui représentent un investissement monétaire et technique plus important. Dans l'ensemble, les pratiques présentées nous apparaissent comme pouvant être aisément implémentées au sein des organisations, de par leurs coûts et les nécessités matérielles et organisationnelles y étant associées. Pour autant que celles-ci, comme vu précédemment, ne se

heurtent pas à la réticence de supérieur.es hiérarchiques et/ou de collaborateur.rices. Nous entendons par là que les outils présentés ne viennent pas renverser les modes de fonctionnement et les fondations des entreprises, mais procèdent au rééquilibrage entre la dimension opérationnelle et humaine du management. En cela, il ne s'agit pas de déconstruire l'ensemble des structures présentes mais bien de les adapter, afin d'accorder plus d'importance à l'aspect humain et social de leur fonctionnement. Si les coûts et infrastructures nécessaires à leur implémentation sont faibles, il est une ressource dont la quasi-totalité de ces pratiques dépend ; le temps. Ressource rare et difficilement contrôlable pour les professionnel.les de la gestion, le temps et son attribution sont indissociables au développement des outils présentés, quel que soit leur objectif.

Des réflexions menées sur la manière dont ces micro-actions ont été constitué au sein des obligations et réalités quotidiennes des managers interrogés, nous avons identifié trois aspects qui selon nous, ont un impact prépondérant. L'origine de la traduction provient d'une volonté individuelle de la part de ces managers, à travailler de manière réflexive et en accord avec leurs valeurs. Afin d'être en mesure d'agir il faut ensuite à ceux-ci une liberté d'action, que celle-ci proviennent de leur rôle dans la hiérarchie ou du soutien de leur direction. Et finalement c'est une gestion du temps délibérément orienté au renforcement de la réflexivité et de la dimension humaine de leur pratique qui rend possible l'implémentation des outils développés.

Au-travers de ce travail, il n'est pas possible de fournir une réponse exhaustive à la question ; *Qu'est-ce que les CMS dans la pratique ?* Néanmoins l'approche performative sur les pratiques managériales développée et appliquée à cette problématique, nous a permis de pointer certains aspects pertinents de ce que les études critiques en gestion représentent une fois implémentées. Être critique dans sa pratique se définit pour les professionnel.les de la gestion interrogé.es dans ce travail, par une posture réflexive d'ouverture qui replace, selon une logique des conséquences, le sujet humain au même niveau que les finalités opérationnelles au sein des entreprises. Il s'agit de travailler au développement de sa réflexivité, à la prise en considération d'une multitude de finalités ainsi qu'aux conséquences de ses pratiques managériales. Concomitamment les préceptes critiques se retrouvent dans des outils destinés à la reconnaissance des collaborateur.rices au-travers de l'écoute, de la collaboration et de la redistribution des responsabilités et pouvoir y étant associé. La finalité de cet engagement, est généralement la réduction de sources de souffrance ainsi que la réattribution de sens à une pratique du travail qui, au travers de rapports de domination et d'objectifs déconnectés des réalités de chacun.e, ne répond plus aux attentes sociétales contemporaines de ces managers.

Par les liens établis entre les préceptes théoriques des CMS ainsi que de la performativité critique, et les différents aspects présentés dans cette étude, nous sommes en mesure de défendre que des pratiques que l'on peut qualifier de critique en management existent et cherchent à se développer. Il n'est pas défendu ici que les outils présentés soient parfaits et reproductibles à toutes organisations, au contraire. L'aspiration de cette étude, n'est pas de

présenter des démarches à suivre mais bien de démontrer l'existence de pratiques managériales identifiées comme critiques et d'inspirer des professionnel.les de la gestion à s'engager dans ce courant. A ce sujet, il nous faut désormais reformer notre cadre d'analyse des « *CMS As Practice* » en revenant sur le *qui*, par la présentation des affinités et autres traits de personnalités qui se sont dégagés des profils interrogés.

Qui

Dans une approche relative aux sciences sociales, nous avons cherché à établir un profil sociologique des praticien.nes interrogé.es au-travers d'un objectif de compréhension de leurs engagements dans cette démarche. Pour ce faire nous sommes intéressés à leurs parcours, à leurs préférences et sensibilités dans leurs réflexions et pratiques du management. Si les entretiens menés n'étaient pas assez longs ni approfondis pour pouvoir établir un profil sociologique *détaillé* des intervenant.es, s'intéresser ne serait-ce que brièvement à leur vie, leur carrière et vision de la pratique managériale, a fait ressortir certains aspects distinctifs pertinents dans cette étude.

Dans l'ensemble, tous les managers interviewés sont issus de la classe moyenne et moyenne supérieure. Âgés entre 29 et 61 ans ils ont tous poursuivi un cursus académique ayant débouché sur un, voire deux Masters. Cependant, et c'est là une particularité de leurs profils, seules deux intervenantes ont initialement suivi une formation en sciences de gestion classique. Diplômé.es pour trois d'entre eux en faculté de Droit, d'autres ont suivi des études initiales relativement éloignées de leurs fonctions actuelles, dans des domaines tels que l'ingénierie automobile, la construction ou encore la philologie germanique. Pour ce qui est de leurs parcours professionnels, à l'exception de Mme. C., qui a 20 ans d'ancienneté dans son entreprise et Mmes. A. et G. qui sont au début de leurs carrières, tous.tes ont connu un parcours sinueux et riche dans diverses organisations. Aujourd'hui DRH, Consultant/e indépendant/e, Responsable d'un chantier de construction, Assistant/e de DRH, UX Designer ou encore Entrepreneur, ils appréhendent le management et sa pratique au-travers des perspectives préalablement présentées. Nous reviendrons ici sur une sensibilité ainsi qu'une prédisposition, partagées par les intervenant.es, qui selon nous, s'intègrent également dans les préceptes des théories critiques en management.

La Réflexivité, une Disposition à la Critique et l'Autocritique

Si un élément constitutif de la visée critique, partagé par l'ensemble des intervenants doit être mis en évidence, c'est bien la capacité que détiennent les managers interviewés à questionner leur personne et leurs pratiques au-travers d'une réflexivité constante et ce, dans une optique d'amélioration et de perfectionnement. Cela ne veut pas dire pour autant que ces dernier.ères ne sont pas confiants dans leurs pratiques et réflexions professionnelles, mais bien qu'ils et elles s'accordent le temps nécessaire à la découverte d'autres perspectives et au questionnement de leurs impacts. Retracer l'origine de cette aptitude n'était pas réalisable au-travers des données

récoltées. Il a cependant été envisagé au fil des entretiens, que celle-ci provenait d'une prédisposition inscrite chez ces individus dès le plus jeune âge, au-travers d'une socialisation primaire. Cette hypothèse a par la suite été écartée suite à l'entretien mené avec Mme. V.. Celle-ci a relaté ne jamais avoir remis en question ses pratiques managériales jusqu'à ses 28 ans, où, poursuivant le Master en Management Organisations et Développement durable, elle a été invitée à pratiquer une réflexivité orientée sur les conséquences. Son témoignage est marquant : « je disais « *Mais non, mais c'est bien de réduire les coûts.* » Et après, j'ai compris « *Mais oui, mais j'ai réduit les coûts pour qui ? Pour un fournisseur. Le pauvre, il va gagner moins.* » Et moi, je pensais être sortie gagnante parce qu'on a réduit les coûts. Ou même les opérateurs à la chaîne, pareil à l'époque, j'étais dans la direction qualité, donc il fallait bien faire, mais aussi faire plus rapidement avec moins de personnes (...) À l'époque, j'étais « *Waouh, c'est trop bien la compétitivité, la performance, la productivité. On fait plus de voitures avec moins de salariés, donc c'est bien.* » (...) c'est juste qu'à 28 ans, je n'avais pas posé la question de l'autre côté. Et quand j'arrive à mon master, je me suis dit « *Ah mince !* » Mais en fait, à chaque fois que j'ai gagné en productivité, peut-être que j'ai stressé de plus en plus mes salariés, mes opérateurs... » Ce témoignage nous rappelle que tout un chacun, n'est pas conduit à envisager les conséquences de ses pratiques spontanément. Mais surtout, que cette faculté peut et doit être renforcée, enseignée et intégrée tout au long de sa vie.

Remise en question et capacités réflexives sont selon nous, des aptitudes indissociables à l'implémentation des CMS. Il est par conséquent nécessaire de les considérer à importance égale avec les autres préceptes de ce courant. En ce qui concerne l'enseignement et le renforcement de cette aptitude, nous rejoignons ici la position de L. Taskin & M. de Nanteuil, affirmant qu'il apparaît nécessaire d'ouvrir les recherches et formations essentiellement techniques en gestion, afin d'élargir l'appréhension des notions et rôles d'un ou une manager (2011).

À cet égard, il nous apparaît pertinent de revenir ici sur l'impact des formations identifiées comme critiques. Questionné.es lors des entretiens sur les apprentissages acquis de ces enseignements, les intervenant.es ont reconnu l'incidence positive de ces formations sur leur manière d'envisager leur pratique managériale. Notamment par les apports scientifiques et théoriques qui sont venus dans certains cas, conforter voire solidifier ce qui était jusque-là des pressentis. Mais également au-travers de l'étude de cas pratiques et l'intervention de différents acteur.rices qui ont consolidé la pertinence des idées présentées ainsi que la volonté de les mettre en pratique. Établissant un pont entre le monde académique et professionnel, ces formations revêtent selon nous, une importance particulière dans l'objectif d'implémentation des études critiques en sciences de gestion. Il serait en ce sens bénéfique, et c'est ici un avis personnel ; de voir des formations de ce type se développer au sein des diverses *Business School* s'engageant dans la recherche en CMS, ainsi que d'en étudier l'impact.

Une Sensibilité à L'humain et un Alignement avec ces Valeurs

Le second élément s'étant distingué des différents profils interrogés est relatif aux valeurs et à l'adéquation avec celles-ci, en particulier la valorisation de l'humain, considérée comme intrinsèque à leurs pratiques de gestion. On ne parle pas ici d'une aptitude produite de cheminements intellectuels mais bien d'une sensibilité relative à la personnalité ou trait de caractère de ces managers, mettant en avant l'aspect profondément humain de leur profession. Cette attention s'inscrit pour certain.es au sein même de leurs valeurs, qui, si elles ne sont pas respectées, peuvent conduire à des situations de ruptures. C'est notamment le cas de deux intervenants, qui n'ayant pas pu mettre en application leur vision d'un management humain, ont quitté les organisations au sein desquelles ils étaient engagés.

Cette sensibilité aux dimensions humaines et son intégration dans la pratique managériale, vient considérer les collaborateur.rices et agir en fonction de ceux.elles-ci, dans une éthique du soin. De manière quasi unanime, il y a chez les intervenant.es cette volonté de faire évoluer la gestion vers une plus grande considération et responsabilisation de chacun.e. Que celle-ci provienne de mauvaises expériences vécues ou simplement de ressentis face aux réalités du monde professionnel dans lesquelles ces individus s'intègrent, il est très clairement partagé qu'un système déconnecté de la dimension humaine de leur pratique, ne peut réussir à répondre aux attentes des collaborateur.trices mais également à leurs propres besoins.

Être critique dans sa pratique managériale s'illustre alors par une sensibilité aux dimensions humaines relatives aux tâches de gestion, mais également par le fait d'être et de travailler en adéquation avec ses valeurs, tel que les thèses des CMS le défendent.

S'intéresser au profil des intervenant.es et plus spécifiquement à leurs caractéristiques distinctives nous rappelle qu'il dépend toujours de l'individu, de sa subjectivité et de sa volonté que de vouloir s'instruire et engager sa pratique professionnelle au-travers de certaines valeurs. Il nous apparaît aujourd'hui primordial que ce type de comportements, soit encouragé et partagé à l'interne des organisations. Au vu des réalités et défis sociétaux et environnementaux de notre siècle, il est selon nous nécessaire que des personnes occupant des postes de direction à responsabilités, et qui de ce fait ont un impact important, viennent à éveiller leur conscience de manière à ce que ce dernier soit le plus positif possible.

Avec cette dernière caractéristique, nous venons refermer cette section relative au *qui* et simultanément le chapitre dans son entier. En présentant des pratiques identifiées comme critiques nous nous sommes, au-travers d'une approche éminemment performative, engagés dans l'identification et le recensement de micro-émancipations. L'objectif recherché ayant été, en accord avec les thèses défendues par Spicer & al. (2009), de dévoiler des alternatives aux pratiques managériales sources de domination et d'exploitation, ayant démontré leur efficacité et potentiellement transposables à d'autres contextes. Si notre étude n'a pas la capacité d'analyser l'impact des pratiques présentées, elle permet néanmoins de comprendre que la perspective critique, pour autant que celle-ci soit enseignée et partagée hors des sphères de la recherche académique, est en mesure d'être engagée et citoyenne dans le sens où, des

professionnel.les de la gestion entreprennent volontairement la déconstruction de mode de fonctionnement ou de pensée limités, en développant des pratiques alternatives. Les traductions présentées dans ce travail bien que relatant de réalités subjectives puisque développées et interprétées par des individus eux-mêmes inscrits dans des conditions sociales et culturelles particulières, permettent la compréhension de certaines logiques et autres nécessités associées à leur institution. Il serait à ce sujet pertinent, selon nous, de poursuivre ce travail de recensement des pratiques développées à la suite de formations identifiées comme critiques, afin de pouvoir affiner d'avantage les connaissances y étant relatives.

Globalement, l'analyse menée nous a conduit à envisager ce que les CMS peuvent être concrètement dans la pratique, ainsi qu'à identifier certaines caractéristiques propres aux personnes engagées dans leur implémentation. Il nous faut à présent revenir sur l'ensemble du chemin parcouru au-travers de cette étude et en présenter la conclusion.

Conclusion

Ce travail avait pour ambition de comprendre comment un courant théorique critique relatif aux sciences de gestion s'établit dans la pratique de managers, en s'intéressant à la traduction de ses préceptes et l'impact de ceux-ci dans les réalités quotidiennes de professionnels de la gestion. Il nous a fallu dans un premier temps revenir sur les CMS en retraçant leurs origines épistémologiques et leurs préceptes majeurs depuis leur apparition dans les années nonante à aujourd'hui. Puis dans une seconde partie, développer le cadre d'analyse des *CMS As Practice* au-travers de la présentation des approches de la Performativité Critique et de la *Strategy As Practice*. Une fois cette base théorique et la structure analytique établies, il convenait alors de s'engager dans l'étude des données récoltées lors d'entretiens semi-directifs menés auprès de professionnel.les de la gestion. En s'intéressant aux *outils* développés ; les pratiques managériales, au *quoi* ; les CMS dans la pratique, et finalement au *qui* ; les particularités partagées entre les intervenant.es, il nous a été possible d'envisager, du moins en partie, la traduction des études critiques en management dans la pratique managériale.

L'implémentation est perceptible au-travers de deux aspects : le premier, relève d'une posture réflexive engagée par les professionnel.les de la gestion, qui replace selon une logique des conséquences le sujet humain à importance égale avec les finalités opérationnelles dans la réalisation des objectifs. Être critique dans sa pratique se définit au-travers des actions et du temps engagés au développement et à l'ouverture de sa réflexivité ainsi que la considération d'une multitude de finalités aux pratiques managériales envisagées. Le second aspect, s'établit au-travers de pratiques managériales concrètes, destinées à la reconnaissance des collaborateur.rices et à la redéfinition des responsabilités et pouvoirs y étant associés au sein des organisations. Les CMS dans la pratique s'établissent ainsi dans la reconsidération et la revalorisation de l'aspect profondément humain de la gestion, en inscrivant à la dimension opérationnelle du management une dimension relationnelle et sociale équivalente.

Il est certain que ce travail ne fait qu'effleurer son sujet, tant les pratiques issues des études critiques en management peuvent être multiples et variées. Il réussit néanmoins, au-travers d'un cadre d'analyse innovant et c'est ici une première, à rendre compte de l'impact concret des CMS sur la pratique managériale. Il serait désormais pertinent de conduire une analyse plus détaillée des pratiques présentées, notamment en termes d'impact afin d'être en mesure d'analyser les résultats produits des implémentations et plus globalement, envisager une possible orientation normative aux CMS.

Les études critiques en management de par leurs capacités à dénoncer et déconstruire des modes de fonctionnements et de pensées limités tout en inscrivant la problématique du pouvoir et un ensemble non-déterminé de finalités au management, relèvent d'une pertinence particulière dans le développement de formes de gestion répondant aux exigences de changements sociétaux et environnementaux de notre siècle. Si celles-ci ont porté jusqu'à présent sur un travail de recherche et d'analyse théorique au combien nécessaire, elles se doivent aujourd'hui

de ne plus se limiter à une posture purement intellectuelle et académique, pour s'engager dans une démarche pragmatique permettant d'influencer concrètement les sujets de leurs critiques. En enseignant et en appliquant plus largement les préceptes relatifs aux CMS dans les pratiques de gestion, notamment la reconsidération et la revalorisation de la dimension humaine du management, alors peut-être serons-nous capables de nous rapprocher du cercle vertueux où les qualités humaines appellent davantage de qualités humaines en retour, souhaité par l'un des auteurs source des études critiques en management ; Karl Marx. Une chose est cependant certaine, face aux contraintes environnementales et sociales auxquelles nous faisons face pour les décennies à venir ; penser le monde n'est plus suffisant, il nous faut aujourd'hui, chercher à le transformer.

Bibliographie

Agger, B. (1991). Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism : Their Sociological Relevance. *Annual Review of Sociology*, 17, 105-131.

Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, Vol. 20(1), 28-69.

Alvesson, M. (2020). Critical performativity in practice : The chronicle as a vehicle for achieving social impact. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1-8.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1739744>

Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199237715.001.0001>

Alvesson, M., & Willmott, H. (2021). *Critical Theory and Management Studies*, 1992.

Aumais, N. (2019). On ne naît pas critique, on le devient. In *Les Temporalités de la recherche critique en Management, enjeux et alternatives* (p.119-138)

Bouquin, S. (2010). Harry Braverman face à la sociologie du travail. *L'Homme la Société*, 178(4), 159-179.

Bouty, I. (2019). 13. Approches pratiques de la stratégie. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 359-380). EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0359>

Burgess, R. G. (Éd.). (1982). *Field Research : A Sourcebook and Field Manual*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203379998>

Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2019). 14. *La performativité et le management stratégique*. EMS Editions.
https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=EMS_LIAR_2019_01_0381

Carton, G., & Mouricou, P. (2019). 18. Les multiples facettes de la pertinence de la recherche en management stratégique. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 499-519). EMS Editions. <https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-management-strategique--9782376873174-page-499.htm>

Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping : A Heideggerian Perspective. *Organization Studies - ORGAN STUD*, 27, 635-655.
<https://doi.org/10.1177/0170840606064102>

Clegg, S. R., Dany, F., & Grey, C. (2011). Introduction to the Special Issue Critical Management Studies and Managerial Education : New Contexts? New Agenda? *M@n@gement*, Vol. 14(5), 272-279.

- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Le cas d'une entreprise de gestion du logement. *Revue française de gestion*, 233(4), 55-71. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.55-71>
- Courpasson, D., Huault, I., Perret, V., Taskin, L., Vercher Chaptal, C., (2019). La recherche alternative au prisme des institutions. In *Les Temporalités de la recherche critique en Management, enjeux et alternatives* (p.85-98)
- Duignan, B. (2020). *Postmodernism | Definition, Doctrines, & Facts | Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/postmodernism-philosophy>
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations - HUM RELAT*, 53, 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>
- Golsorkhi, D., & Huault, I. (2017). XXXV. Mats Alvesson – Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. EMS Editions. https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=EMS_CHARR_2017_01_0566
- Golsorkhi, D., Huault, I., & Leca, B. (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française..* PUL; Presse de l'Université Laval.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *What is strategy-as-practice*. <https://doi.org/10.5167/uzh-44942>
- Gomez, P.-Y. (2011). Sciences de gestion et conventions : De nouveaux cadres pour l'analyse critique. In *Perspectives critiques en management* (p. 49-66).
- Grasser, B. (2021). 19. Practice Turn et GRH. In *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (p. 343-356). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01.0343>
- Huault, I., Kärreman, D., Perret, V., & Spicer, A. (2017). Introduction to the special issue : The evolving debate about critical performativity. *M@n@gement*, Vol. 20(1), 1-8.
- King, D., & Learmonth, M. (2015). Can critical management studies ever be 'practical'? A case study in engaged scholarship. *Human Relations*, 68(3), 353-375. <https://doi.org/10.1177/0018726714528254>
- Kołakowski, L., & Hausser, I. (2018). L'École de Francfort et la « théorie critique » (I). *Commentaire*, 161(1), 139-150.
- Kringelum, L., Friis, O., & Holmgren, J. (2018). *Business model innovation through a Strategy-as-Practice-related strategy process*.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2015). Conclusion. In *Les critiques de la gestion* (p. 105-108). La Découverte. <https://www.cairn.info/les-critiques-de-la-gestion--9782707181862-p-105.htm>
- Paltrinieri, L. (2016). Critical Management Studies : In Between Emancipation and Utopia. *Travailler*, 36(2), 121-137.

Parker, M. (2015). Between Sociology and the Business School : Critical Studies of Work, Employment and Organization in the UK. *The Sociological Review*, 63(1), 162-180.
<https://doi.org/10.1111/1467-954X.12166>

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2016). *The question of organization : A manifesto for alternatives*. 16.

Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving : How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42, 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>

Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. PUQ; Presse de l'Université de Québec

Simpson, B. (2013). Le pragmatisme, Mead et le tournant pratique. *Activites*, 10.
<https://doi.org/10.4000/activites.622>

Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity : The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560.
<https://doi.org/10.1177/0018726708101984>

Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225-249. <https://doi.org/10.1177/0018726715614073>

Taskin, L. (2021). 6. *Perspectives critiques en GRH*. EMS Editions.
https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=EMS_OIRY_2021_01_0103

Taskin, L., & DeNanteuil, M. (2011). *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. De Boeck.

Taskin, L., & Willmott, H. (2008). Introducing critical management studies : Key dimensions. *Gestion2000*, 25, 27-38.

Taupin, B. (2018). Chapitre 17. Les études critiques en management : Une perspective pour les processus stratégiques. In *Les processus stratégiques* (p. 175-185). EMS Editions.
<https://www.cairn.info/les-processus-strategiques--9782376871224-page-175.htm>

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies - ORGAN STUD*, 27. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process : Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies - ORGAN STUD*, 28, 1575-1586.
<https://doi.org/10.1177/0170840607081557>

Willmott, H. & Alvesson, M. (1992). *Critical Management Studies*. SAGE.

Annexes

Questions Entretiens :

1. Pourriez-vous vous présenter par votre nom, âge et profession ?
2. Pourriez-vous me parler de vous, de votre parcours de vie et professionnel ?
3. Selon vous, comment ou vers quoi, doit évoluer le management ?
4. Il y a-t-il eu un tournant dans la conduite de vos réflexions et pratiques envisagées quotidiennement dans votre travail ?
5. Remettez-vous en question, challengez-vous vos pratiques managériales ?
6. Comment faites-vous évoluer vos pratiques managériales quotidiennement ?
7. Êtes-vous familier aux études critiques en Management ?

Guide d'entretien :

Profil sociologique :

1. Présentation du sujet interviewé
 - a. Nom, âge, Profession
 - b. Présentation du parcours de vie et professionnel du sujet
 - i. Origines sociales
 - ii. Études entreprises
 - iii. Parcours effectué
 - iv. Formations continues
 - v. Autres événements marquants
2. Au sein de l'organisation
 - a. Année d'expérience et ancienneté dans l'organisation actuelle
 - b. Structure hiérarchique et Position occupée dans l'organisation.
 - i. Pouvoir relatif à la position occupée
 1. Pouvoir décisionnel
 2. Liberté d'action
3. Connaissances relatives aux CMS
 - a. Familiarité avec les études critiques

Pratiques Critiques

1. Tournant réflexif sur les pratiques « mainstream »
 - a. Motivations à suivre la formation critique
 - b. Identification d'un possible tournant dans la conduite des réflexions et pratiques envisagées
 - i. Discussion
 - ii. Lecture
 - iii. Autres
 - iv. Remise en question plus profonde
2. Remise en question ou challenge des pratiques produites
 - a. Dans quel domaine : l'organisation du travail, la professionnalisation, la formation, la communication ou plus largement à la vie organisationnelle

- b. De quelles manières
 - i. Dans les réflexions quotidiennes
 - ii. Globalement
 - iii. Au sein de micro-émancipation
 - c. Avec quelles conséquences
3. Pratiques produites des réflexions menées
- a. Des pratiques ont-elles été établies
 - b. Sous quelles formes : corps, activités mentales, connaissance, langage, matérialité
 - c. Comment celles-ci sont-elles engagées dans le faire quotidien
 - d. Avec quels outils
 - i. Discours, échanges formels et informels, gestion du temps de travail
 - e. Pour quelles conséquences
4. Les pratiques relatives aux CMS
5. La formation critique :
- a. Quelles motivations à la suivre
 - b. Retour sur la formation
 - c. Quelles conséquences sur la pratique quotidienne.

Grille d'Analyse :

Qui Profil sociologique de l'intervenant	• Age • Origines sociales • Parcours académique et professionnel • Vision du management et son évolution • Sensibilité et préférences • Autre aspect intéressant
Quoi La vision du management et ces impacts Les pratiques envisagées	• Les pratiques quotidiennes, le pensé et faire stratégique, relations, réflexions et actions dans la traduction des études critiques. • Les micro-actions, sur ce que les acteurs font modestement en composant avec les circonstances dans lesquelles ils se trouvent, leurs problèmes et obligations concrètes.
Des Outils Tout ce qui est entrepris à la traduction, dans tous les domaines	• Quoi • Leur sens et limites
Tournant critique et Formation Ce qui a conduit à la formation et les conséquences de celle-ci.	• Identification d'un tournant critique • Motivations à suivre la formation • Impact de la formation

