

PRÉFACE

Natacha Pijoan & Jean-Michel Plane

« Approches critiques des organisations » ... Voici un thème quelque peu hétérodoxe mais finalement très mobilisateur pour un mélange afin d'évoquer le professeur Alain Briole, son parcours, ses choix intellectuels, ses travaux mais aussi sa personnalité et sa posture de chercheur durant toutes ces années universitaires... qui passent finalement si vite. On le sait, Alain Briole, désormais professeur émérite à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, s'est passionné, dès le début de sa carrière, pour les théories des organisations. Fortement influencé d'abord par sa formation doctorale en sociologie mais aussi par son MBA et les travaux de Mintzberg sur la structuration des organisations (*The Structuring of Organization*, 1979), il s'est orienté progressivement vers les sciences de gestion. En ce sens, il a adopté un fil rouge auquel il n'a finalement jamais renoncé : l'analyse critique des organisations davantage au sens de Weick (1979 ; 1995) dont il apprécie les travaux qu'à ceux de Callon et Latour (1989). Au début des années quatre-vingt-dix, il soutient, sous la direction du regretté professeur Robert Reix, une habilitation à diriger des recherches en gestion à l'Université de Montpellier 2 puis se présente avec succès au premier concours d'agrégation en sciences de gestion. Il sera nommé professeur des universités à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Brest au sein duquel il passera quatre ans. Muté par la suite à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Montpellier 2, dont il deviendra plus tard le directeur, il crée une équipe de recherche originale et dynamique

(le groupe ORHA – Organisation, Ressources Humaines et Activités) qui permettra à de (très) nombreux jeunes chercheurs de faire « leur classe » en préparant une thèse de doctorat afin d’embrasser pour la plupart la carrière universitaire. Ce mélange en est un éclatant témoignage puisqu’il regroupe quasiment l’ensemble des docteurs en gestion formé par Alain. L’originalité de l’équipe ORHA tient d’abord à son caractère très ouvert et même hétérodoxe sur certains points. Plusieurs positionnements épistémologiques sont possibles, les ancrages théoriques des travaux très variés et les méthodologies multiples (approches quantitatives, qualitatives, utilisation de cartes cognitives, recherche-action ou encore ethnométhodologie).

Afin d’introduire ce mélange, il est toujours aventureux de tenter une improbable synthèse sur les intuitions, les apports scientifiques d’Alain et ses prolongements mais aussi ses apports structurels au sens de Giddens (1987) à l’Université Paul-Valéry Montpellier 3. Pour autant, il est de ceux qui ont su générer depuis plusieurs décennies un engouement croissant et une mobilisation autour de l’analyse et la théorie des organisations mais aussi de la gestion des ressources humaines.

ALAIN BRIOLE : LE PROJET CORHIS

Recruté en 2006 à l’Université Paul-Valéry Montpellier 3, le professeur Briole semble enfin totalement libéré des « contraintes académiques et institutionnelles », parfois pesantes, pour se consacrer encore davantage à ce qui l’intéresse, l’analyse des organisations et des institutions et la structuration d’une équipe de recherche d’envergure pluridisciplinaire qui deviendra le projet CORHIS. Il trouvera également à l’Université Paul-Valéry Montpellier 3, au sein du Master recherche SOI consacré à ces thématiques, un espace de travail et de liberté intellectuelle mobilisateurs et qu’il saura utiliser au mieux. Sa rencontre avec le professeur Alain Marchand – spécialiste de l’économie sociale et solidaire par le biais de l’analyse des mutations du travail et des politiques sociales – sera également une étape importante pour lui, même si hélas elle sera trop brève puisque ce dernier disparaîtra prématurément en janvier 2008. Il assumera à partir de là également la responsabilité du Master IDS. Nonobstant, l’un des projets collectifs structurant le plus stimulant est déjà en cours de constitution avec le concours de quelques autres : la création et le développement, en toute indépendance au sein de l’Université Paul-Valéry Montpellier 3,

d'une équipe d'accueil de doctorants : l'unité de recherche CORHIS (Communication, Ressources Humaines et Intervention Sociale) avec le concours de sociologues du travail de l'Université de Perpignan. L'unité de recherche CORHIS créée en 2014 (EA 7400) est un laboratoire de recherche pluridisciplinaire en sciences sociales composée d'enseignants-chercheurs et de chercheurs en sciences de gestion, droit privé et sciences criminelles, sociologie et en sciences de l'information et de la communication. Ce mélange illustre d'ailleurs très bien la diversité des travaux des recherches réalisés autour de l'analyse des mutations organisationnelles et du travail en mettant en tension les relations sociales avec les structures organisationnelles et/ou de communication. Sur le plan régional, CORHIS s'intéresse aussi aux politiques sociales qui sont stratégiques en Occitanie ; ce qu'elles représentent légitimait largement le développement d'un pôle de recherche universitaire de référence – à vocation régionale de Montpellier à Perpignan – fortement ancré dans le champ socio-économique et s'intéressant à la question sociale. Suivant une logique transdisciplinaire, le laboratoire CORHIS a pour ambition d'interroger les termes d'acteurs, de dispositifs, d'institutions, de réseaux ainsi que les mutations du travail et les transformations sociales. Le laboratoire est principalement localisé sur le site de Saint Charles de l'UPVM3 et dispose d'une antenne sur le site de l'Université de Perpignan. Dans le fond, cet ensemble partage des activités de recherche communes autour principalement de l'analyse des mutations contemporaines et de la transformation sociale et des méthodologies de recherche qualitatives. Plusieurs séminaires internes et colloques sont organisés et animés en commun autour de trois axes : l'analyse des mutations organisationnelles contemporaines et ses effets sur les ressources humaines, le social et les réseaux de communication constituent la grille. Les enseignants-chercheurs de l'équipe partagent un fort ancrage théorique, méthodologique et pratique dans le secteur de l'action sociale d'une part (dans la tradition de « l'école de Chicago ») ; des ressources humaines et de la communication d'autre part. Elaboré à l'échelle de l'arc languedocien, la politique scientifique est cohérente avec la situation de la région Occitanie, dont les indicateurs économiques et sociaux montrent les difficultés existantes autour des questions sociales et RH et permettent de comprendre les enjeux des politiques publiques sociales, où les approches disciplinaires de l'unité peuvent prendre toute leur place. Finalement, le projet CORHIS sera impulsé par Alain Briole autour d'axes de recherche qui structurent encore l'activité de recherche de l'unité même s'ils s'articulent autour de positionnements académiques différenciés. Pour l'essentiel, ils portent sur

les théories et les pratiques sociales et sociétales engagées dans l'analyse des mutations de la société.

ALAIN BRIOLE : UN THÉORICIEN DES ORGANISATIONS

La période contemporaine traversée par ses crises, ses périodes de croissance mais aussi ses ruptures produit des innovations considérables dans beaucoup de domaines. Certes, les observateurs attentifs en gestion restent sensibles aux objectifs de coûts-qualité-délais mais ce sont les défis de la créativité et de l'innovation qui sont les plus mobilisateurs pour Alain Briole et les chercheurs de CORHIS. Pour le professeur Briole, ils supposent la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation d'entreprises à travers lesquels l'implication des hommes est repensée. On parle souvent d'organisations apprenantes, libérées ou « dialogiques » aujourd'hui ; bref, des entités qui cherchent à développer l'autonomie, l'initiative et la prise de responsabilité dans une logique de compétitivité dans le contexte de la mondialisation. Avec l'essor de l'intelligence artificielle, du « tout numérique » et même du « transhumanisme », on peut se demander si cela ne s'opposera pas inévitablement au « tout humain ». Il faudra certainement repenser la place de l'homme dans l'organisation et les compétences clés à maîtriser dans un futur pas si éloigné que cela. Dans le contexte de la digitalisation croissante des organisations, la fonction ressources humaines est désormais confrontée à de nouveaux enjeux en termes d'agilité mais également en matière d'exercice du pouvoir, de leadership et de libéralisation des comportements au travail vers davantage d'autonomie et de liberté. C'est dans une perspective aussi stimulante intellectuellement que les chercheurs encadrés par Alain Briole et son équipe interrogent la transformation sociale qui recouvre et renferme non seulement les effets, mais aussi les rapports de causalité qu'elle induit, sources d'incessantes tensions : d'une part, les transformations inscrites dans la manière et l'art de la travailler, les comportements naissants, les sujets sensibles, les modes d'existence qui cadencent nos pratiques et/ou nos expériences quotidiennes et, d'autre part, l'ensemble des préoccupations individuelles et collectives que le sujet projette sur la réalité objective. Dans le contexte de mutations contemporaines sans précédent (hypermodernité et postmodernité, révolution numérique, transformation digitale et multi-médiatique des organisations, développement de l'entrepreneuriat et des start-up, hypercompétition, etc.), le laboratoire CORHIS interroge les institutions et les organisations qui les structurent afin de répondre à des

exigences pratiques, éthiques et déontologiques comme celles de la santé au travail, de la lutte contre les discriminations, de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, de performance, du savoir dans divers espaces de la vie quotidienne du travail.

Avec l'ensemble des travaux réalisés autour du professeur Alain Briole et le laboratoire CORHIS, c'est la conception même de l'homme au travail dans la société qui est interrogée. En effet, à la perception purement économique et rationnelle de l'homme en situation de travail s'est ajoutée une vision plus sociale correspondant à la volonté de répondre à un certain nombre de revendications du monde du travail. Progressivement, cette vision sociale est devenue plus complexe marquant ainsi une reconnaissance de l'aspiration des individus vers plus d'autonomie, d'implication et de responsabilité. Les recherches des chercheurs durant toutes ces années ont interrogé la fonction ressources humaines du point de vue de sa production immatérielle mais aussi de son autonomie mais également dans sa fonction inclusive (dialogue social, partenaire stratégique, management participatif, leadership partagé) et sa fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées et engagement au travail des personnes). A ces apports à la fonction ressources humaines viendront progressivement se greffer des questions plus sociétales : la prise en compte des externalités négatives, la question environnementale, la création et le développement d'emplois stables, qualifiés et durables.

Plus que jamais, on est dans la recherche de la modernisation et du développement de l'organisation à travers la mise en œuvre de concepts, méthodes et d'outils d'implication des salariés. Cette quête d'implication et d'engagements sociétaux s'inscrit aussi dans une recherche de compatibilité entre des intérêts de catégories d'acteurs parties prenantes souvent divergents : propriétaires, administrateurs et actionnaires de l'entreprise, managers, salariés, clients, fournisseurs et membres de la société civile. Dans la perspective de cette entreprise élargie et d'une digitalisation croissante, de nouvelles problématiques se posent. Telles que la redéfinition de l'organisation elle-même et de ses finalités. La manière d'exercer des modes de gouvernance plus inclusive, plus participative se pose aussi ce qui implique inévitablement des recompositions du pouvoir tel qu'il se constitue et qu'il se joue dans les organisations. Enfin, une responsabilité sociale des organisations repensée implique probablement aussi une nouvelle approche du dialogue social et de la gestion des conflits et des relations professionnelles. Enfin, les mutations contemporaines

conduisent à se poser de nouvelles questions de recherche et à se projeter : tels les impacts de l'intelligence artificielle sur la prospective des métiers et les nouvelles compétences à mobiliser chez les jeunes (et les moins jeunes) à horizon 2025. On peut citer quelques compétences en devenir qui émergent de plusieurs études récentes comme la pensée critique, la flexibilité cognitive, l'intelligence émotionnelle, la créativité ou encore la négociation et le pilotage de projets complexes. C'est dans ces prolongements que mutations organisationnelles et gestion des personnes continueront à se transformer et à se questionner. Ces nouveaux enjeux alimenteront certainement encore la réflexion du professeur émérite Alain Briole vers une « anthropologie réflexive » dans le sens de l'œuvre de Michel Foucault.

ALAIN BRIOLE ET LE MONDE DES IDÉES

S'il est communément admis que la recherche en gestion a gagné ses lettres de noblesse par sa capacité à produire ses propres concepts et ses méthodes, il est toujours difficile de relever le défi de l'idée. Or, ce mélange porte dans le fond sur l'idée que la gestion des organisations peut faire l'objet d'approches critiques mais aussi qu'elle peut transformer l'univers de sens des personnes. Le repérage de ces transformations est probablement salutaire pour l'expert en management qui cherche à créer des conditions durables de coopération entre les personnes dont la « performativité » est plus que jamais un enjeu majeur. Le management produit-il un effet de recadrage au sens de l'école de Palo Alto ? Ses effets sont-ils au contraire trop éphémères ? La pertinence des intuitions des auteurs dans ce mélange stimulant intellectuellement conduit aujourd'hui à la production d'un ouvrage majeur en l'honneur d'un universitaire qui a su montrer la pertinence des liens existant entre analyse sociologique et sciences de gestion. En somme, c'est bien de développement des personnes et des organisations qu'il s'agit dans cet ouvrage pour l'essentiel même si ce n'est jamais simple d'explorer la rationalité des acteurs, leurs logiques d'action, leurs contradictions, leurs résistances, leurs ruptures aussi... Bref, leurs tourbillons dans un contexte « d'extension du domaine de la lutte » où les univers concurrentiels produisent trop souvent souffrance et mal-être. En ce sens, le développement de la qualité du management (et des formations doctorales qui s'y rattachent) constitue une proposition crédible et profonde dans une perspective de renforcement de capacités voire même d'accomplissement au travail.

En définitive et puisqu'il faut déjà conclure, nous avancerons la thèse dans le cadre de ce mélange que le développement humain passe probablement par une approche critique et sociologique des mutations contemporaines, des transformations multiples, des crises et aussi des menaces auxquelles il y a désormais lieu de mieux se préparer. Vous l'aurez compris, cette préface visait à esquisser quelques idées unificatrices malgré le foisonnement des réflexions présent dans ce mélange. Certes, c'est la loi du genre. Les textes qui suivent sont donc issus de travaux multiples. Les approches sont variées et les paradigmes auxquels les auteurs ont inévitablement recours sont finalement assez divers. Les contributeurs ont tenu à exprimer ici par leurs apports leur amitié à Alain Briole. Qu'ils trouvent à travers cette préface tous nos remerciements et qu'ils poursuivent aussi à leur tour leur chemin en s'inspirant pourquoi pas de Jaurès qui nous invitait en des temps troublés à « aller à l'idéal et à comprendre le réel ».