

Avant-propos

Yves-Frédéric Livian

Il est tentant, à la fin d'une carrière, d'en reconstituer *a posteriori* une cohérence qui s'avère en général artificielle. Les différents chapitres que d'aimables collègues ont bien voulu écrire pour le présent ouvrage en relisant certains de mes écrits sont suffisamment divers pour dissuader d'effectuer toute tentative dans ce sens et c'est heureux.

Quelques constantes se dégagent néanmoins, occasions de réfléchir à des choix qui, comme souvent, apparaissent mieux après coup.

1. Du fait de mon expérience professionnelle antérieure, je n'ai jamais abandonné l'idée qu'un écrit – y compris de recherche – avait vocation à être lu... et même, audace suprême, à pouvoir servir à quelque chose. D'où le pont nécessaire entre la recherche, la pédagogie et parfois l'intervention. Certes, ce pont peut être chinois, c'est-à-dire comporter des parties coudées destinées à empêcher le diable de traverser. Néanmoins, les publics de nos établissements d'enseignement supérieur et les lecteurs de nos rapports ont le droit d'être confrontés aux résultats des recherches les plus récentes et le travail de l'enseignant du supérieur consiste à opérer cette traduction.

Servir à quelque chose ou à quelqu'un : cette question est cruciale pour les sciences de gestion et du management qui, dès leur origine, ont cru devoir se placer au service exclusif des dirigeants d'entreprises (puis d'organisations). Elles ont peu été payées en retour, tant les bibliothèques de dirigeants sont habituellement pauvres, à part le dernier « best-seller » à la mode traduit de l'américain. D'où la maladie infantile de la gestion en tant que discipline consistant à s'efforcer d'écrire des « implications managériales » à destination d'un décideur souvent fantomatique. L'idée de s'adresser à une pluralité de publics

(encadrement, salariés, consommateurs, territoires) est encore neuve malgré certaines vagues actuelles. Elle est saine car elle interroge les fondements même de notre « discipline ». Par exemple, faire un exposé sur la valeur actionnariale à des syndicalistes oblige à réfléchir sur le contenu de son expertise et sur le sens qu'on lui donne...

J'ai personnellement des souvenirs aigus de séminaires de communication pour des ouvriers postés de la chimie, de formations à l'évaluation des performances pour des juges chefs de juridiction, de cours de gestion des ressources humaines pour des petits fonctionnaires. La variété des publics oblige à s'interroger sur sa propre position. Que raconte-t-on ? À qui ? Pour quoi faire ? Ces questions nous forcent à concevoir une science sociale claire sur ses fondements idéologiques, qui ne parlerait pas qu'aux décideurs et qui soit capable d'aider à l'action de nombreux acteurs sociaux (voir le chapitre de J. Brabet et A. Seignour).

2. On voit le piège : croire en l'universalité et la toute-puissance de lois économiques (en fait situées) et d'outils de gestion (en réalité contingents). La contextualisation sociale et culturelle de l'enseignement de la gestion a été longtemps la grande absente des manuels et des séminaires et la tâche consistant à la développer n'est pas terminée. Des missions d'étude et de conseil, de la recherche collaborative, de la formation continue localisée obligent à cette réflexion, même si cela passe parfois par un assouplissement des concepts initiaux et une hétérodoxie des méthodes canoniques.

3. Cela n'est pas suffisant. Le milieu des organisations et de leurs salariés est souvent passionnant. Et l'on connaît la fascination du chercheur pour son objet d'étude. Aussi émerge vite une complicité entre le chercheur et l'entreprise auprès de qui il intervient ou dont il forme les cadres. Une certaine griserie peut même naître (je l'ai vécue quand, jeune consultant, j'avais un accès direct au Président d'un grand groupe, chose que je n'ai plus retrouvée ensuite !). Il en va de même pour le risque de connivence avec de jeunes publics ambitieux et socialement formatés (qui en plus, dans les écoles de commerce, payent leur formation...).

Le recul critique est alors indispensable, qui doit permettre au chercheur enseignant formateur de regarder les choses de plus loin, de se dégager du discours managérial et de prendre en compte les zones d'ombre de ses interlocuteurs (voir le chapitre de Ch. Defélix et P.-Y. Sanséau). Quelques concepts vont l'aider à condition qu'il veuille bien quitter ses propres zones de confort : et le pouvoir ? Et l'emprise ? Et le patriarcat ? Et la discrimination ? Et la corruption ?

(le lecteur complètera cette liste de lui-même). S'impose donc la nécessité d'adopter une approche critique, à la fois campée sur des concepts solides et ouverte au débat avec tous les interlocuteurs des organisations (voir le chapitre de F. Palpacuer)

Retour sur la pédagogie : si l'on pratique son métier d'enseignant-chercheur de cette manière, comment se contenter d'exercices ou de cas se bornant à une vision enchantée de l'entreprise ? Les catalogues d'outils pédagogiques sont pleins de *start-up* qui brillent, d'entreprises qui réussissent et de produits super rentables.

Des dirigeants dynamiques, une stratégie clairvoyante, de bons outils de gestion : le tour est joué ! En avant pour le management triomphant qui éblouira de jeunes étudiants. D'où la nécessité de renouveler le contenu de la pédagogie, de créer et utiliser des cas critiques (voir le chapitre de I. Dhaouadi, S. Mercuri Chapuis et N. Tessier). Il ne s'agit pas seulement de moderniser les méthodes pédagogiques mais surtout de modifier le contenu des enseignements, en rompant avec des sujets sans portée, purement instrumentaux et complètement a-historiques. Enseignant débutant en « grande école » de commerce, j'avais entendu la déception de nombreux élèves, issus des meilleures classes préparatoires, devant un enseignement instrumental et pseudo-pratique, par exemple du « diagramme d'Ishikawa » (ou autre) dont on parle déjà en classe de secondaire technologique ! (voir le chapitre de J.-F. Chanlat).

4. Outre de « former la jeunesse », les voyages permettent parfois de dialoguer et de se remettre en cause. Confronté à d'autres contextes, l'enseignant chercheur est poussé à se dégager de la *doxa* managériale. La gestion, et particulièrement celle des dites « ressources humaines » doit s'ancrer dans une approche comparative internationale et prendre à bras le corps les situations locales (voir le chapitre d'A. Roger). Une excellente médecine a pour moi été l'Europe centrale (enseigner la gestion des ressources humaines à des cadres post-soviétiques), la Chine (parler de réduction du temps de travail à des managers de Shanghai), le Pérou (enseigner la sociologie des organisations au milieu des bidonvilles) et surtout l'Afrique, passionnant lieu de découvertes et d'échanges (voir les chapitres de E. Kamdem et M. Bidan). Une distance à l'égard des approches « culturelles » les plus courantes est nécessaire (voir le chapitre de D. Prince-Agbodjan). L'enseignant-chercheur européen, envoyé par son université former des générations d'étudiants en master découvre que l'Occident n'est plus le centre du monde et qu'il risque de transmettre des contenus inadaptés. Il véhicule aussi, sans en être conscient et sans mauvaise intention, une conception hégémonique de l'économie et de la mondialisation.

5. Les réalités complexes que nous sommes supposés étudier et enseigner m'ont toujours paru rétives à l'application de systèmes de pensée globaux. Dans les SHS, une réputation se fait souvent sur la production et la défense d'un concept ou d'une théorie censée fournir une explication définitive. Outre ma propre incapacité à réaliser une telle œuvre, j'ai toujours pris du plaisir à explorer diverses grilles de lectures permettant plusieurs interprétations possibles. Ces grilles sont le plus souvent à emprunter à d'autres sciences : l'enseignant-chercheur en gestion, à condition qu'il ait une culture en SHS suffisante, peut donc jouer un rôle de passeur, de traducteur pour mettre au service de l'analyse des situations organisationnelles et de la construction de solutions nouvelles des concepts élaborés par d'autres, dans des disciplines plus mûres ou plus innovantes (voir les chapitres de P.-M. Collin et S. Bellini). J'ai toujours trouvé fallacieuse et inutile la « découverte » récurrente de pseudo-nouveaux concepts (issus du dernier article paru bien entendu en anglais) sous prétexte qu'il s'agissait de management, chez des universitaires ignorant Spinoza ou Durkheim (par exemple).

6. Le ritualisme hypothético-déductif, consistant à « singer » des sciences de la nature (d'ailleurs fantasmées) m'a toujours paru une impasse. Il aboutit, couplé avec une quantophrénie galopante, à une production massive de résultats de recherche dépourvus de tout sens et qui, d'ailleurs laissent légitimement de marbre les acteurs sociaux concernés.

Ma préférence pour les approches qualitatives et les démarches inductives a été fondée sur le sentiment qu'elles permettent d'approcher au plus près une « réalité » du travail et de la manière dont les salariés en parlent (voir le chapitre de J. Yalenios). Ce sentiment n'est pas sans risque et ces démarches pas sans dangers. Reste que commencer par écouter les « vrais gens » et observer les pratiques sociales concrètes éviterait de « s'entregloser » (comme dit Montaigne) et de produire des montagnes d'écrits sans rapport avec le fonctionnement réel des organisations.

Les restitutions aux destinataires de la recherche d'analyses qualitatives permettent au chercheur d'être une sorte d'interprète de certaines réalités ignorées ou sous-estimées par la hiérarchie. « Attention, ça va tanguer » avait prévenu ce dirigeant d'une grande société en s'adressant à ses collègues du comité de direction avant notre présentation des résultats d'une enquête auprès de ses cadres dont il avait eu la primeur : les dirigeants découvriraient les propos directs tenus par leurs cadres (« Ils s'expriment vraiment comme cela ? » avait demandé un dirigeant).

Le travail collaboratif, sous quelque forme que ce soit, permet d'aider les acteurs concernés à construire les solutions qui leur conviennent. Le développement actuel de méthodes mixtes permet aussi de combiner les atouts de différentes approches.

Ceci suppose de ne pas être prisonnier d'approches « déconstructrices » parfois éloignées de la réalité sociale. Mes amis constructivistes vont certainement me reprocher cette référence au « réel » mais je suis les conseils épistémologiques de Woody Allen qui se méfie du « réel » mais qui a compris que « c'est quand même le seul endroit où l'on pouvait manger un bon steak ».

Évidemment, ce type de démarche est difficilement compatible avec la recherche éperdue de publications dans des revues de rang A de langue anglaise à laquelle les jeunes enseignants chercheurs sont contraints de consacrer leur énergie, dans un monde de l'enseignement en gestion hyper-normalisé.

Contrairement à ce que pensent les cabinets ministériels et les tenants du bulldozer bibliométrique, l'enseignement et la recherche en sciences sociales restent un artisanat. Même s'ils utilisent les outils les plus modernes, ces activités reposent sur un savoir-faire long à accumuler et ne peuvent se couper ni de leurs origines ni de leur justification sociale, culturelle et même politique.

Une génération nouvelle (en partie présente dans les auteurs et coordonnateurs de cet ouvrage) saura sans nul doute (en louvoyant par rapport aux contraintes institutionnelles mais en restant fermes sur les principes) poursuivre et développer cette conception du métier.

Introduction générale¹

Camille de Bovis, Sylvaine Mercuri Chapuis et Ewan Oiry

Si l'invitation au voyage, est proposée par Baudelaire comme « luxe, calme et volupté », la vision d'Yves-Frédéric Livian, en diffère quelque peu. Oubliant, le calme et la volupté, le seul immense luxe de ces voyages dont il pourrait s'agir consisterait à « former la jeunesse », de se « frotter » à d'autres contextes, s'enrichir de découvertes et d'échanges. Ces voyages qui nous interpellent, nous conduisent à porter sens, voir loin et à prendre du recul, pour nous (ré)interroger, ou interpréter. Ces voyages permettent des collaborations nouvelles au travers de la rencontre dans le respect des acteurs locaux, de leurs pratiques sociales et culturelles pour se mettre à leur service : construire des solutions qui leur conviennent. C'est ainsi qu'il a constitué le socle de connaissance qu'il partage avec nous.

En toile de fond de cet ouvrage, nous avons assimilé cette philosophie présentant rencontre et collaboration comme moteur de la connaissance et des savoirs. Le hasard d'une péripétie, nous a conduit à, ensemble, souhaiter partager ce véritable voyage, non seulement dans l'espace, mais aussi dans l'histoire du management et des organisations, en remontant le fil du temps, et à le partager dans les pages qui vont suivre.

Un voyageur du nouveau monde souhaitant partager avec un doctorant des connaissances fondatrices d'un article de 1991 – était-ce « Recherche clinique en gestion et activité de conseil : voyage à travers des frontières incertaines » ou « Le développement récent de

¹ Nous remercions l'Unité de Recherche CONFLUENCE, Sciences et Humanités pour son soutien à cette publication. Nous remercions Anne Deshors pour son aide quant à la finalisation du manuscrit. Les droits d'auteurs produits par la vente de cet ouvrage sont reversés à l'association « Coup de Pouce Universitaire » (CPU) afin de la soutenir dans sa mission d'accompagnement des étudiants étrangers.

la notion de “compétence” : glissement sémantique ou idéologie ? » dont il s’agissait ? – et devant la difficulté à se le procurer, a contacté la communauté pour réussir cette quête.

Ce texte cité dans des travaux séminaux paraissait fort stimulant. Mais il était introuvable. Pour autant, tous les chercheurs mobilisés dans cette quête se trouvaient fort intéressés, au regard de cette gourmandise intellectuelle. De voix en voix, et demandes en demandes vaines, il parut, sans doute, plus efficace de s’adresser à l’auteur lui-même. Toujours doté de son extrême gentillesse, ce fût donc Yves-Frédéric Livian lui-même qui scanna l’article, pour le retransmettre, en suivant le fil inverse du voyage.

Grace à cette expérience, une chaîne de connaissance s’était constituée, avec pour fil conducteur la recherche de l’article disparu. D’autres redécouvertes d’écrits d’Yves-Frédéric Livian furent évoquées par les uns et les autres, attisant la curiosité et l’appétit. À l’heure où les plateformes donnent souvent l’accès à « tout », nous avons éprouvé leurs limites. Et c’est dans l’objectif de dépasser ses frontières digitalisées, invisibilisant certains travaux d’époque, que nous avons souhaité prolonger cet échange, pour partager et voyager hors du temps et remettre à jours des travaux disparus.

Quelques thèmes des travaux composant les étapes essentielles de notre voyage nous sont apparus : l’évolution de la théorie des organisations et les concepts qui lui sont rattachés ; la réflexion sur la contextualisation, en particulier en Ressources Humaines ; l’appréhension de toutes les cultures, du management international, et en particulier de l’espace africain ; les perspectives pédagogiques, inductives et qualitatives inclinant à explorer de nouvelles grilles de lecture solidement fondées sur les concepts, enrichies d’un maniement justement maîtrisé du recul critique.

Nous avons alors recensé les travaux notoires² et mobilisés des acteurs au plus proche d’Yves-Frédéric Livian pour revitaliser ces écrits qui par leur ouverture restent d’une modernité étonnante/prodigieuse. Ancien doctorants, collègues et compagnons de route, enseignants/chercheurs de 10 universités implantées sur trois continents, ont été enthousiastes à nous livrer à travers leurs regards leur lien aux travaux d’Yves-Frédéric Livian. Certains s’en sont inspirés, se les sont appropriés, ou les ont transformé – et parfois un peu tordu dans des sens inattendus pour leur auteur lui-même. Ils les ont utilisés dans leurs propres recherches.

2 Vous trouverez une bibliographie spécifique des travaux d’Yves-Frédéric Livian en fin de cet ouvrage.

Cet ouvrage *Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric Livian* propose de faire dialoguer ces auteurs avec les idées d'Yves-Frédéric Livian. Il montre à quel point ses recherches sont utiles à l'actualité du management, et il offre de potentiels germes pour repenser et se projeter dans des recherches et pratiques managériales futures.

Nous avons regroupé ces sujets sous trois grandes parties :

- 1) Des concepts pour penser les organisations et les Ressources Humaines ;
- 2) Des concepts pour enrichir les perspectives critiques ;
- 3) Des concepts pour appréhender l'Afrique et le management interculturel.

Si le voyage permet le foisonnement et la création de solutions, par le partage, un luxe de richesse intellectuelle. Le calme et la volupté sont certainement l'apanage de l'état de relations qu'Yves-Frédéric Livian a su engendrer avec ses interlocuteurs, ils nous invitent intemporellement au voyage en pays au cœur des organisations.

La première partie, consacrée aux organisations et à la gestion des ressources humaines s'ouvre avec un chapitre rédigé par Christian Defélix et Pierre-Yves Sanséau. Celui-ci met en valeur un texte longtemps introuvable d'Yves-Frédéric Livian qui s'intéresse à un concept aussi omniprésent dans les organisations que peu analysé par la littérature scientifique : l'incompétence. Loin de blâmer les individus, Yves-Frédéric Livian analyse les facteurs qui, dans les organisations, produisent cette incompétence et empêche les salariés de travailler efficacement. Les auteurs détaillent alors comment ils utilisent ce texte et son argumentation fine dans le cadre de formations, en particulier à destination des dirigeants de PME.

Le second chapitre met en avant le concept de « logiques d'action ». Rédigé par Stéphane Bellini, ce chapitre détaille le contenu de ce concept méconnu développé par Yves-Frédéric Livian avec des collègues de différentes disciplines (en particulier des sociologues). En proposant une articulation de différentes dimensions comme les stratégies des acteurs et leurs identités professionnelles au cœur des situations de travail, ce concept constitue une clé d'analyse particulièrement performante des comportements des individus dans les organisations. Stéphane Bellini détaille alors comment ce concept lui a permis d'analyser les tensions autour des transitions professionnelles dans le cadre d'une GPEC.

Le troisième chapitre prolonge la perspective du « pouvoir d'agir ». Jocelyne Yalenios rend compte de la manière dont Yves-Frédéric articule dans ses travaux le pouvoir d'agir des employés avec leurs compétences mais aussi avec le rôle de leur manager de proximité, en particulier dans des contextes d'évaluation. À partir de ces travaux, Jocelyne Yalenios analyse les comportements des employés et le positionnement du management de proximité dans deux entreprises industrielles du secteur automobile.

Les trois chapitres suivants sont consacrés à la perspective critique qui a, souvent, habité et structuré les travaux d'Yves-Frédéric Livian. Là aussi, les résultats que ses recherches ont produits, restent particulièrement stimulants pour les chercheurs actuels.

Florence Palpacuer ouvre cette partie en rendant compte de la manière dont Yves-Frédéric Livian a contribué à implanter cette perspective critique à l'Université de Montpellier dans le cadre de ses enseignements en GRH, des différents séminaires auxquels il a participé et à travers un ouvrage collectif auquel il a contribué. Ce faisant, Florence Palpacuer met en évidence qu'Yves-Frédéric Livian a été à l'origine du développement d'une acception de la perspective critique particulièrement originale, en ce qu'elle propose un véritable ancrage humaniste de cette perspective critique.

Le cinquième chapitre de cet ouvrage est rédigé par Julienne Brabet et Amélie Seigneur. Il concrétise la perspective critique développée par Yves-Frédéric Livian en l'illustrant sur deux sujets différents : les modes de construction des savoirs scientifiques en GRH et le concept de culture. Ces deux sujets montrent que les travaux d'Yves-Frédéric Livian plaident systématiquement pour des perspectives multi-acteurs, nourries de dialogues avec les autres disciplines des sciences sociales, multi-niveaux et mobilisant des formes diversifiées de recherche. Investiguant le sens des mots comme le sens des pratiques, les auteures de ce chapitre constatent que ces travaux sont aujourd'hui encore porteurs de multiples perspectives de recherche.

Le chapitre suivant est rédigé par Inès Dhaouadi, Nathalie Tessier et Sylvaine Mercuri-Chapuis. Il rend compte de la manière dont la perspective critique d'Yves-Frédéric Livian s'est également concrétisée dans ses enseignements et, en particulier, dans la rédaction de cas sur des organisations qui, s'éloignant des fréquentes *success story* et des *best practices* managériales que l'on trouve souvent dans les études de cas, illustrent des modes alternatifs de management et les dimensions

plus sombres ou plus difficiles des organisations. Les auteures de ce chapitre rendent compte comment, aujourd'hui encore, elles sont mobilisées dans la rédaction de cas en *Critical Management Studies*.

La troisième partie de cet ouvrage est consacrée à la place de l'interculturel, du management interculturel et, plus particulièrement de l'Afrique, dans les recherches et les enseignements d'Yves-Frédéric Livian.

Cette partie débute avec un court chapitre, rédigé par Marc Bidan, qui vise à donner un exemple concret et vécu du concept de « contextualisation » qui est au cœur des travaux d'Yves-Frédéric Livian sur le management interculturel. Dans ce chapitre, Marc Bidan raconte une soirée à Ouagadougou au cours de laquelle ils ont partagé une assiette de pâtes, seul plat que leur hôtel, au terme d'une journée particulièrement chargée en enseignements et engagements divers, était en mesure de leur servir. Cette simple assiette de pâtes fut un délice et reste un souvenir indélébile. Elle rend bien compte des dimensions vécues, sensibles et multiniveaux de la contextualisation. Le sens pris par une chose ou une action n'est jamais simple ou évident, il dépend pour chaque individu d'une combinaison toujours spécifique de dimensions multiples et souvent informelles.

Le second chapitre de cette partie est rédigé par Emmanuel Kamdem. Celui-ci rend compte de la manière dont les travaux d'Yves-Frédéric Livian ont été reçus par certains de ses collègues Africains. Il montre la fertilisation croisée qui s'est opérée : les travaux d'Emmanuel Kamdem peuvent être mis en perspective avec les travaux d'Yves-Frédéric Livian – dont certains sont rédigés avec des chercheurs africains. En particulier, c'est la contextualisation et les modèles de management qui sont ici réinterrogés.

Le chapitre suivant est rédigé Jean-François Chanlat. Articulant ses propres travaux avec ceux d'Yves-Frédéric Livian, Jean-François Chanlat revisite les concepts de culture et de compétence culturelle. Il souligne l'existence d'une perspective spécifiquement francophone sur la culture qui se distingue nettement de l'approche « statistique » de la culture proposée par Hofstede et qui propose une perspective sociologique et multidisciplinaire sur celle-ci. Dans celle-ci, la contextualisation apparaît comme une exigence permanente aussi bien pour les recherches que pour les enseignements. On voit ici aussi que la perspective critique, identifiée dans la seconde partie de cet ouvrage, est également présente dans ces travaux sur le management interculturel.

Le quatrième chapitre de cette dernière partie est rédigé par Alain Roger et développe des exemples concrets de management comparé. À partir des travaux d'Yves-Frédéric Livian, il détaille les différences que l'on peut trouver dans les modes de management, les modes d'évaluation et de gestion des carrières dans différents pays du monde. Loin de la perspective ethnocentrique qui postule rapidement l'homogénéité de ces modes de gestion, cette analyse montre l'intensité des formes d'hybridation lorsque des modes de gestion sont « importés » dans un pays, une culture et un mode de management renouvelés.

Le chapitre rédigé par Didier Prince-Agobdjan plonge lui aussi dans une mise en œuvre très empirique des concepts travaillés par Yves-Frédéric Livian. Utilisant une méthode ethnographique qui s'accorde bien avec ces concepts puisqu'elle permet un recueil de données multiniveaux avec une attention permanente au vécu et au sensible, cette recherche est centrée sur l'analyse d'un dispositif de « commerce partagé » qui se positionne comme une alternative au « commerce équitable » promu par de grandes institutions internationales. Reliant un chocolatier spécifique de Besançon en France et un groupe spécifique de cacao-culteurs camerounais, l'analyse de ce dispositif rend compte de la construction sociale complexe qu'est l'interculturel et, en particulier, la construction de chaînes « globales » de valeur.

L'ultime chapitre de cet ouvrage rend compte de l'articulation, dans la démarche d'Yves-Frédéric Livian des trois dimensions qui structurent les parties de cet ouvrage. Rédigé par Paul-Marc Collin, ce chapitre détaille le parcours d'un ancien étudiant d'Yves-Frédéric Livian qui l'a d'abord eu comme professeur (de GRH et de théorie des organisations), qui a été membre du jury de sa thèse qui s'inscrivait dans une perspective critique, humaniste et pragmatique et qui, dans la suite de son parcours, a travaillé avec Yves-Frédéric Livian sur les dimensions interculturelles du management.