INTRODUCTION D'UN MANAGEMENT DÉSENCHANTÉ VERS UN MANAGEMENT RÉENCHANTÉ ?

Marie-Noëlle Chalaye et Lionel Honoré

L'objectif de cet ouvrage est d'interroger le management, de porter sur cette notion et les pratiques qui y sont associées un regard critique. Il s'agirait en quelque sorte, d'inscrire nos pas, ou nos mots, dans ceux de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton et leur célèbre ouvrage *Faits et foutaises dans le management*, paru en 2006 ou encore dans ceux de Norbert Alter et de son récent livre *Pour en finir avec le machin, les désarrois d'un consultant en management* paru en 2024. C'est ambitieux bien sûr et c'est pour cela que nous avons choisi la forme de l'ouvrage collectif. L'idée est que ce regard critique que nous souhaitons porter sur le management soit à la fois multipoint et ancré dans des perspectives multiples. L'objectif n'est pas de porter une attaque que nous voudrions destructrice contre le management et ses doctrines. Il n'est pas non plus d'en faire le « livre noir ». Il est davantage de questionner ses limites, ses manques, ses failles. D'interroger son rôle et sa pertinence dans un monde du travail qui s'est profondément transformé ces dernières décennies et qui continue d'évoluer radicalement. D'interroger ses doctrines et ses méthodes à l'heure de l'individualisation et de l'intelligence artificielle. D'interroger, enfin,

sa place dans les systèmes de régulation des comportements, du fonctionnement organisationnel et de la réalisation du travail.

Nous pensons qu'il est nécessaire de prendre le risque de dire, dès cette introduction ce que devrait être pour nous le management. Tout d'abord préciser quel est, selon nous, son objet fondamental : la réalisation du travail. Ensuite préciser quel est son moyen principal : mettre les personnes, individuellement et collectivement, en situation de pouvoir bien travailler. Le manager ne devrait pas être une personne de pouvoir qui sait, qui ordonne et qui règne. La principale vertu du manager, en reprenant les termes d'Amy Edmondson devrait être l'humilité.

Une priorité pour le management devrait être le travail concret et la situation de travail. Le rôle premier du management devrait être de mettre les personnes et les équipes en situation d'efficacité. Le manager devrait avoir comme priorité de déminer la situation de travail, de résoudre les problèmes rencontrés par les équipes, de leur faire confiance et de leur donner les ressources (temporelles, matérielles, financières, humaines) qui leur permettront de bien prendre en charge les situations et de bien réaliser le travail.

Une autre priorité du management devrait être l'accompagnement des salariés vulnérables. Ce ne sont pas les talents et les hauts potentiels qui ont besoin de leur manager. Ce sont les salariés qui, pour des raisons diverses, sont ponctuellement ou durablement en situation de vulnérabilité et qui ont besoin d'aide.

Le management est un mode de relation à l'autre dans le cadre du travail. Un moyen de l'aider à devenir ce qu'il est en puissance. Il doit permettre de créer un espace, une situation de travail, qu'il pourra occuper pour déployer ses propres ressources et contribuer, de la meilleure manière possible, à l'activité et à la performance. Comme le souligne si bien Aline Crépin, le management devrait être une relation équilibrée, de personne à personne, fondée sur la coopération et la logique et non sur la domination, et l'arbitraire. Il doit permettre à ses collaboratrices et collaborateurs de s'épanouir et réussir professionnellement en contribuant efficacement aux résultats et à la pérennité de l'entreprise.

Le titre de cet ouvrage, *Le management désenchanté*, suppose que le management a été enchanté et qu'il ne l'est plus. Le mot « enchantement » peut avoir plusieurs significations selon le contexte dans lequel il est utilisé, plusieurs sens.

Il peut renvoyer à la magie ou aux sortilèges. Dans un contexte fantastique ou mythologique, l'enchantement désigne un sortilège ou une magie qui confère des propriétés extraordinaires à un objet, un lieu ou une personne. Pour qualifier le management d'enchanté, de désenchanté ou de réenchanté il faudrait donc considérer que ses principes relèvent de la mythologie, de l'illusion. Le discours et les pratiques managériales auraient construit une représentation d'un monde idéalisé.

Il peut aussi se référer au charme ou à la fascination. Dans un sens plus figuré, l'enchantement peut désigner un état de charme, de fascination ou de ravissement. Par exemple, être enchanté par un paysage signifie être profondément captivé par sa beauté. Le management aurait ainsi enchanté les personnes, probablement celle qui en tiraient profit. Se poser la question du désenchantement serait alors analyser comment les acteurs porteurs d'un supposé enchantement, confrontés à l'inefficacité de leur discours, remettent en cause leurs croyances et transforment leur vision et leurs pratiques managériales.

Il peut enfin concerner l'action d'enchanter : l'enchantement tiendrait alors à la capacité de managers-enchanteurs à construire une « réalité sociale » permettant de créer motivation et engagement. Dans ce cas le management se rapprocherait d'une technique de manipulation. Les travaux sur le discours managérial montrent que celui-ci, en s'appuyant sur de nombreux néologismes, anglicismes, complexification des termes, abréviations, suppose d'y être initié pour en comprendre le sens et constitue un moyen de créer le groupe des managers-enchanteurs dépositaires des « formules magiques ». L'enchantement suppose la force du discours car s'écartant du réel, l'enchantement passe moins par l'action.

Cet ouvrage est organisé en cinq parties. Chacune regroupe des chapitres qui s'intéressent principalement à une des dimensions du management. Bien évidemment, dans chacune des contributions toutes les dimensions peuvent être abordées. Certains chapitres prennent la forme d'essais, d'autres s'appuient sur la présentation et l'analyse de terrain de recherche, d'autres enfin sont des retours d'expérience. Nous avons souhaité cette articulation entre des perspectives différentes pour permettre une approche critique holistique du management.

La première partie de l'ouvrage questionne les désillusions contemporaines du management à travers quatre contributions complémentaires. Dans le chapitre 1, Aline Crépin analyse les évolutions

organisationnelles induites par la crise sanitaire et la transformation numérique. Elle dénonce un management pris en étau entre rigidité structurelle et aspirations croissantes à l'autonomie. Dans le chapitre 2, Olivier Meier explore les comportements manipulateurs au travail. Il met en lumière les stratégies émotionnelles, relationnelles et discursives employées par les personnes toxiques, et propose des pistes de résistance. Le chapitre 3, rédigé par Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Anne Joyeau et Hélène Fayet, restitue la perception du management par les salariés peu qualifiés. En s'appuyant sur des enquêtes quantitatives et qualitatives, les autrices révèlent un déficit criant de reconnaissance, de soutien et d'autonomie. Enfin, dans le chapitre 4, Adnane Chader et Marin de La Rochefoucauld interrogent les promesses du management bienveillant dans le secteur médico-social. Leur étude de cas montre que cette approche, bien qu'humaniste, se heurte aux contraintes structurelles et aux ambiguïtés de la transformation organisationnelle. Ensemble, ces quatre textes révèlent un écart croissant entre discours managériaux et réalités professionnelles, nourrissant un sentiment de désenchantement dans les organisations.

La deuxième partie de l'ouvrage approfondit le désenchantement managérial à partir de terrains variés, où les pratiques de gestion se confrontent aux réalités complexes du travail. Le chapitre 5, rédigé par Hervé Laroche et Sophie Rauch, explore la notion de « non-travail au travail » comme indicateur d'un décalage entre prescriptions managériales et vécu professionnel. À travers une ethnographie sensible, les auteurs révèlent que l'oisiveté apparente des cadres constitue une forme d'ajustement à l'absurdité de certaines situations organisationnelles. Dans le chapitre 6, Franck Brillet, Aude Deville, Sophie Raisin et Marc Valax analysent les logiques managériales désenchantées dans la fonction publique à partir de récits de vie. Les tensions de rôles générées par les injonctions paradoxales du *New Public Management* révèlent une souffrance institutionnelle profonde chez les agents publics. Le chapitre 7, coécrit par Lionel Honoré et Laure Gillot, interroge la fonction du management à l'hôpital à travers l'analyse de situations critiques de prise de décision. En contexte de haute sensibilité éthique, le management apparaît tantôt comme ressource essentielle, tantôt comme facteur d'entrave, soulignant la nécessité d'une action managériale située, réflexive et incarnée. Ces trois chapitres démontrent que la crise managériale contemporaine ne relève pas d'un déficit de compétences, mais d'une inadéquation croissante entre injonctions gestionnaires et exigences humaines du travail réel.

La troisième partie de l'ouvrage explore les formes contemporaines de rationalisation gestionnaire, révélant des dynamiques de désincarnation et de déshumanisation du management. Dans le chapitre 8, Gautier Gond et Séverine Ventolini analysent la place croissante des indicateurs dans les centres de relation clients. Ils montrent que ces dispositifs, loin de piloter efficacement l'activité, deviennent des « placebo » managériaux, substituts de relations humaines et supports illusoire d'objectivité. Le chapitre 9, rédigé par Nicolas Berland, revient sur l'implémentation d'un système d'information de contrôle dans une grande entreprise. En remplaçant les contrôleurs humains par des logiciels, l'organisation provoque une surcharge administrative et une perte de sens chez les managers, entraînant désengagement et « grande démission ». Enfin, le chapitre 10, signé par Géraldine Galindo et Paul Sauveplane, interroge la supposée nouveauté des pratiques RH des start-up et licornes. Derrière le vernis de modernité et d'innovation se cachent souvent des modèles hérités ou recomposés, nourrissant un imaginaire entrepreneurial plus mythifié que réellement transformateur. Ensemble, ces trois contributions révèlent les dérives d'un management technicisé, où l'humain s'efface derrière les dispositifs et les fictions performatives.

La quatrième partie de l'ouvrage propose un éclairage critique sur les idéaux managériaux contemporains, en interrogeant leurs présupposés, leurs modalités d'application et les effets discursifs qu'ils produisent. Dans le chapitre 11, Laetitia Pihel interroge la notion d'« accompagnement » dans la gestion des ressources humaines. À partir d'enquêtes de terrain, elle révèle les ambivalences d'une injonction managériale souvent présentée comme bienveillante, mais dont les contours flous et les usages normatifs peuvent masquer des finalités prescriptives et asymétriques. Le chapitre 12, rédigé par Sondès Turki et Ewan Oiry, remet en question l'existence du « global manager » à travers l'étude de filiales canadiennes de groupes français. En analysant les pratiques de dirigeants expatriés, les auteurs montrent que les normes culturelles locales persistent, rendant illusoire l'idéal d'un manager universellement adaptable et culturellement neutre. Enfin, le chapitre 13, signé par Aurélien Feix, explore la prolifération du « bullshit » dans le discours de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En mobilisant les travaux de Harry Frankfurt et des « bullshit studies », il démontre comment certaines déclarations RSE, loin d'être ancrées dans le réel, relèvent davantage de la communication performative que d'un engagement vérifiable. Cette dernière partie invite à déconstruire les discours managériaux dominants et à penser une gestion plus lucide, informée et responsable.

La cinquième partie propose une réflexion critique et radicale sur le désenchantement managérial, en confrontant les illusions gestionnaires aux principes de vérité, de lucidité et d'engagement. Dans le chapitre 14, Hugo Gaillard revisite l'ouvrage de Pfeffer et Sutton, *Faits et foutaises dans le management*, pour interroger l'actualité du management fondé sur les preuves. Il dénonce la persistance de demi-vérités managériales et l'incapacité des organisations à fonder leurs décisions sur des connaissances robustes, appelant à une profonde réforme épistémologique des pratiques de gestion. Le chapitre 15 prend la forme d'un grand entretien avec Norbert Alter, conduit par Laetitia Pihel, autour de son ouvrage *Pour en finir avec le machin*. À travers une satire incisive, Norbert Alter déconstruit la novlangue managériale et critique l'idéologie du conseil en management, en plaidant pour une redécouverte du travail réel, des collectifs et du sens commun comme ressources fondamentales de l'action organisée. Cette ultime partie constitue un appel à réhabiliter une approche empirique, modeste et incarnée du management, capable de rompre avec les dogmes performatifs contemporains.