

POUR UNE APPROCHE CRITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT :

L'initiation à la Grounded Theory peut-elle favoriser certaines formes de micro-émancipation des étudiants en management ?

Pascale AUGER

Euromed-Management

Résumé

L'objectif de cette recherche est de savoir comment un dispositif pédagogique s'inspirant de la Grounded theory peut favoriser certaines formes de micro-émancipation des étudiants en management. Pour répondre à cet objectif, nous avons utilisé la Grounded theory, comme méthode d'enseignement du management, auprès d'un ensemble d'étudiants français, de niveau master, ayant suivi les cours de « Management et Complexité » pendant les années 2006-2007-2008-2009. 177 entretiens semi directifs ainsi que 593 commentaires écrits d'étudiants retracent la manière dont ils ont vécu l'expérience. Ces données ont été traitées selon une analyse thématique de contenu par codage émergent. Le logiciel Nudist a été utilisé pour soutenir l'analyse de contenu. Les résultats mettent en exergue l'impact favorable de l'initiation à la Grounded theory sur certaines formes de micro-émancipation des étudiants. Trois impacts majeurs sont mis en avant : la prise de conscience de ses limites personnelles, le dévoilement d'une plus grande complexité de la réalité et l'ébauche d'une pensée critique du management. Les contributions repositionnent l'enseignant comme catalyseur d'une réflexivité critique, et proposent certaines préconisations concrètes pour l'utilisation de la Grounded theory dans les méthodes d'enseignements.

Mots clés : Grounded theory, pédagogie, émancipation, micro-émancipation, réflexivité critique, management

1 Fondements théoriques et objectifs

La notion d'émancipation est ancrée dans la tradition critique et transformatrice du Critical Management Education (Freire 1972, Clegg et Dunkerley 1977, Anthony 1977, Prochaska 1979, Irwin 2002, Zald 2002). L'émancipation est définie par Alvesson et Willmott (1992, p.432) comme le « processus par lequel les individus et les groupes se libèrent des formes d'oppressions politiques et sociales, qui notamment, inhibe leur capacité de développement et de pensée ». Elle s'insère dans un projet de vaste ampleur et remet en cause des formes diverses de domination telles que les relations homme-femme, les relations de pouvoir dans l'entreprise, l'exploitation de la nature humaine en tant que telle. Dans cette perspective, le projet critique des CMS est de faciliter le dévoilement de ces formes de domination afin d'encourager l'émancipation des individus dans leur vie personnelle et sociale. Les individus et les groupes s'engagent ainsi dans la conquête de leur émancipation grâce à laquelle ils peuvent mieux comprendre, et contester, les relations de pouvoir et de domination dans lesquels ils sont impliqués. Comme le note Fay (1987, p.23), l'objectif est « d'aider les membres de la société à prendre conscience et à mieux comprendre le poids de leurs conditions sociales afin d'être dans une position leur permettant de se réapproprier leur vie et de la diriger».

Déplaçant ce projet d'émancipation vers des sphères moins globales et moins radicales, Alvesson et Willmott (1992) proposent de « re-conceptualiser la notion d'émancipation » afin de mettre en exergue « sa nature incertaine, paradoxale, ambiguë et précaire». «Sans nier l'importante contribution d'une conception idéale et générale du projet d'émancipation, nous souhaitons le rendre plus accessible et plus pertinent pour l'organisation et pour le management » (Alvesson et Willmott 1992, p.434). Leur conception se concentre sur les activités concrètes, les instruments et les techniques opérant au sein des organisations, comme

des moyens de contrôle des individus mais constituant également des opportunités de résistance et de libération... » (Alvesson et Willmott 1992, p.446). En face de chaque outil ou technique de contrôle, processus ou valeur imposés par les organisations, se trouve une valeur contradictoire, un ordre incohérent, des moyens inappropriés ou des règles ambiguës. Selon les auteurs, ces formes de « micro-émancipation », certes « moins visibles et moins grandioses » ne sont pas moins capables de favoriser la résistance et la réflexion critique. Ainsi, les projets de micro-émancipation se nourrissent des failles qui apparaissent indubitablement, compte tenu des contradictions liées aux techniques de contrôle et de leurs fondements idéologiques. « Là où le pouvoir apparaît, peuvent être également trouvées des failles dans le système » (Alvesson et Willmott 1992, p.446). Leur dévoilement est alors utilisé pour favoriser la réflexivité critique, éclairer et dénoncer les relations de pouvoir et de domination.

Dans cette conception, l'émancipation n'est pas conçue comme un projet global et idéal, mais intègre davantage de précarité et d'incertitude entre des prises de conscience momentanées et les difficultés des individus à agir et à s'émanciper. Dans ce contexte également les acteurs de l'émancipation ne font pas partie d'un projet intégré et unique, ils sont répartis dans toutes les sphères de la vie sociale, cherchant, chacun dans leur environnement, à multiplier et à créer les opportunités de réflexion critique et d'émancipation. « Le projet d'émancipation est ainsi formulé comme un ensemble précaire, infini d'actions, les porteurs du projet luttant continuellement pour agrandir les espaces dédiés à la critique et dévoiler les préjudices engendrés par le pouvoir de l'administration, des médias ou de toute forme d'influence inhibant la compréhension et l'action au sein de la société. » (Deetz 1992, p.336).

Selon Alvesson et Willmott (1992), les formes de micro-émancipation sont définies en fonction des types de projets et de leur objet. Selon les auteurs, ces deux critères, quoi que peu

cloisonnés en réalité, n'en demeurent pas moins des dimensions-clés de la notion de micro-émancipation. Les micro-émancipations de type réflexif ont pour projet de mettre en cause les formes de pensée dominantes, de les problématiser, de les dénoncer sans pour autant proposer une forme de pensée alternative. Les projets de type utopiques, quant à eux, dénoncent la pensée dominante et offrent par nature une forme de pensée alternative. Par ailleurs, les efforts de micro-émancipation peuvent être focalisés sur différents objets : les moyens soutenant les discours dominants (outils, processus, techniques), les relations et les modes de répartition du pouvoir, les finalités et objectifs.

Figure 1 : Matrice résumant les formes de micro-émancipation

	Type	Réflexif	Incrémental	Utopique
Object				
Moyens				
Relations sociales				
fin				

Alvesson et Willmott, *On the idea of emancipation in management and organization*, 1992, p.449

En tant qu'enseignant-chercheur en management, nous cherchons à favoriser la réflexivité des étudiants en management et ainsi dévoiler la force des valeurs véhiculées par le management. Nous souhaitons encourager une micro-émancipation de type réflexif par le dévoilement des formes dominantes de pensée et leur problématisation au travers d'études de cas effectuées par les étudiants eux-mêmes. Bien que nous invitons les étudiants à utiliser la Grounded theory dans leurs études de cas, nous ne cherchons pas à faire de cette méthode un modèle alternatif unique. Nous visons à encourager la pensée critique, à partir de laquelle les étudiants pourront construire un projet qui leur est propre. Nous répondons au projet réflexif défini par Alvesson et Willmott et situons notre travail dans le sillon de travaux s'attachant à des formes de domination qui, de manière sous-jacentes, privent les managers de leur capacité à penser les valeurs managériales qu'ils ont intégrées. Par ailleurs, ce projet réflexif touche les

différents objets évoqués par Alvesson et Willmott. Selon les cas explorés par les étudiants, la réflexivité touchera davantage l'objectivation des techniques et des processus (moyens), la légitimité des finalités des organisationnelles et managériales (fins) ou la répartition du pouvoir (relations). Comme le notent Alvesson et Willmott, cependant, ces différents objets sont intimement reliés. La remise en cause de l'un conduit à la critique de l'autre.

Notre projet rejoint les recherches de Fleming et Spicer (2005), qui dénoncent l'illusoire objectivité des outils et des discours managériaux et l'inhibition de la pensée qu'ils provoquent. Nous sommes également proche des travaux de Bell et Taylor (2003, p. 345) selon qui les discours spirituels de l'entreprise renforcent l'idée que ces valeurs sont propres aux individus et non forcées par les pouvoirs extérieurs. Pour ce faire, Schindler-Rainman Lippitt (1980), Bringle Hatcher (1999) et Watson (2001) montrent que l'analyse des discours managériaux est un moyen efficace de remise en cause de son mode de vie et de pensée ainsi que de son mode de révélation des valeurs sous-jacentes du management.

Ainsi, nous situons notre travail, non dans un projet politique global, mais dans ce que nomment Alvesson et Willmott, les espaces de micro-émancipation, cherchant à favoriser la réflexivité des étudiants en management afin de dévoiler les valeurs sous-jacentes de l'idéologie managériale.

Plusieurs recherches ont déjà dénoncé cette finalité inhérente du management et valorisé la nécessaire émancipation des managers. Chiapello et Boltanski (1999 p. 124) définissent l'histoire du management « comme celle d'une sophistication permanente des moyens de maîtriser ce qui se passe dans l'entreprise et son environnement ». Hay et Hodgkinson (2008) considèrent que l'émancipation des managers et des dirigeants d'entreprise pourrait activement participer au projet d'émancipation des membres de l'organisation. Krieger

(1990), Waddock (2002), Earley et Peterson (2004), Mirvis et Googins (2006) pensent également que l'émancipation des managers pourrait remettre en cause la prédominance économique des modes de pensée et favoriser l'attitude citoyenne et humaine des entreprises. Certains auteurs ont proposé des moyens de favoriser cette émancipation. Freidman (1983) promeut les expériences obligeant les individus à se mettre à la place des autres, à « se voir dans l'autre » et « voir l'autre en soi ». Prochaska et Norcross (1994) notent que la mise en situation permet d'internaliser les problèmes en y étant personnellement confronté. Shein (1990), Kolenko & al. (1996) ont aussi montré que la confrontation à un environnement inhabituel favorisait l'introspection et permettait de construire de nouvelles conceptions de la réalité. Selon Mirvis (2008), la confrontation concrète et personnelle des dirigeants à la réalité qui les entoure favorise l'intégration des dimensions complexes de la réalité. « Ces expériences sont empreintes d'un ensemble de stimuli émotionnels, sensitifs et cognitifs qui encourage l'exploration et l'introspection. Elles se caractérisent par l'introspection active qu'elles produisent » (Mirvis, 2008, p. 175). Boltanski, enfin, présente les caractéristiques de certaines épreuves personnelles favorisant la critique et l'émancipation. Il y définit la notion d'épreuve existentielle, par nature individuelle et subjective, unique, impliquant un engagement personnel et intime, affectant profondément les individus. Dans ces épreuves existentielles, la réflexivité des individus et la capacité d'auto-transformation jouent donc un rôle prépondérant, puisqu'en modifiant leur rapport à la réalité sociale, les individus modifient du même coup, la réalité sociale elle-même. Ce faisant, les individus développent « une capacité à *réaliser* leurs intérêts et leurs désirs véritables, à forger des interprétations nouvelles de la réalité et à les mettre au service d'une activité critique » (Boltanski 2009, p.35). Les individus peuvent alors prendre conscience des limites qui leur sont imposées et qu'ils ont intégrées, à un point tel que la « nécessité » ou « l'impossibilité » les inscrivaient dans une évidence impossible à dépasser.

Ces épreuves sont proches des initiatives développées pour les managers dirigeants et mentionnées par Mirvis (2008), Prochaska et Norcross (1994), Shein (1990) ou Kolenko & al. (1996). Mais elles ne peuvent être directement intégrées au sein d'une salle de classe. Pour autant, elles ont également des points de convergences remarquables avec la posture exigée par la « Grounded theory ».

Dans le chapitre « Grounded theory » de l'ouvrage *Handbook of Qualitative research* (2000, p.509-531), Kathy Charmaz décrit la posture exigée pour l'utilisation de la Grounded theory, dans une épistémologie constructiviste. Selon l'auteur cette posture exige du chercheur qu'il soit individuellement engagé, qu'il utilise sa subjectivité pour participer à la construction d'une réalité unique. Elle montre que ce type d'étude affecte profondément les chercheurs. Ceux-ci doivent entrer dans l'intimité du milieu étudié et se trouvent par là-même affectés et transformés par leurs découvertes.

Ces points de convergence nous permettent de penser que l'initiation des étudiants en management à la mise en œuvre de la Grounded theory pourrait constituer pour eux, une forme d'épreuve existentielle. Nous sommes loin des cas de souffrance, d'humiliation ou d'injustice, donnés en exemple par Boltanski (2009) mais la nature des expériences semble proche. Les étudiants en management sont généralement habitués à penser selon une logique déductive, ils utilisent essentiellement des supports théoriques et agissent selon des objectifs prédéfinis. Aussi, l'intégration dans un milieu inconnu, selon une posture inductive, privilégiant l'exploration et l'expérience personnelle, pourrait constituer une forme d'épreuve existentielle. Nous comparons dans le tableau suivant, les caractéristiques des épreuves existentielles (Boltanski 2009, p 162-166) et celles de l'utilisation de la « Grounded theory » (Kathy Charmaz 2000) afin d'explicitier leurs points de convergence.

Tableau 1 : comparaison des postures exigées par les épreuves existentielles et l'utilisation de la Grounded theory

Caractéristiques convergentes	Epreuves existentielles (Boltanski 2009)	Grounded theory (Charmaz 2000)
Individuelle	Expérience individuelle, non généralisable	Expérience individuelle
Engagée	Implication concrète des individus	La personnalité du chercheur et son engagement doivent être explicités
Affectée	Affecte profondément l'individu	Le chercheur est transformé par son travail de recherche
Collective	Dimension collective dès lors que les expériences sont discutées, mises en partage	La présentation des résultats doit être discutées et partagée avec les autres chercheurs
En marge	Ces expériences existent en marge de la réalité quotidienne des individus	Les recherches privilégient les environnements inconnus, en marge des normes sociales

Par ailleurs, la posture proposée par la Grounded theory s'inscrit, par nature, dans les frontières définissant les approches critiques. Selon Fournier et Grey (2000), trois frontières majeures permettent de distinguer la nature critique ou non critique des projets de recherche : l'effort de réflexivité, l'absence d'intention de performativité et la dénaturalisation. En termes de réflexivité, le recours à la Grounded theory répond aux exigences développées par Fournier et Grey (2000). L'exposé du protocole méthodologique exige, en effet, de présenter les paradigmes positivistes et constructivistes, de les discuter, de mettre en exergue dans quelle mesure ils s'opposent sur la définition du vrai ou du légitime. Les notions d'objectivité, de relation causale, de déterminisme, de cohérence sont discutées et mises en relation avec d'autres formes de vérités, plus émergentes, subjectives, complexes. Ce détour épistémologique permet de présenter et de révéler les idées sous-jacentes à tout protocole méthodologique. La Grounded theory ne « sert » pas d'objectifs prédéfinis dont l'utilité serait déjà identifiée. Elle est davantage axée sur l'exploration, la découverte et la proposition de théories alternatives. Son objet est, par nature, de faire émerger ce qui ne peut être

directement appréhendé. Les résultats qu'elle propose sont éminemment contextuels, ce qui suppose qu'ils ne puissent être directement utilisés dans d'autres contextes. En revanche, elle permet à ceux qui la mettent en œuvre, de développer des capacités d'empathie et de complexification de la pensée. Son protocole méthodologique s'appuie sur une immersion dans le milieu, sur des entretiens qualitatifs approfondis, sur la capacité à dépasser ses préjugés et à mettre en exergue des formes alternatives de pensée. Comme le note Charmaz, l'objet de la Grounded theory est de «chercher à dévoiler les valeurs et les idéologies, les structures et les situations cachées derrière les discours et de participer ainsi à la construction de la réalité» (Charmaz 2000, p.525). Nous voyons dans la recherche et dans la révélation de formes alternatives de pensée l'effort de dénaturalisation également mentionné par Fournier et Grey (2000).

Compte tenu de ces points de convergence entre la posture de la Grounded theory et les caractéristiques des expériences existentielles, compte tenu également des efforts de réflexivité, d'anti-performativité et de dénaturalisation impliqués par la Grounded theory, il paraît pertinent de l'utiliser dans un dispositif pédagogique cherchant à favoriser les formes de micro-émancipation des étudiants en management.

Aussi, l'objectif de cette recherche est de savoir comment un dispositif pédagogique s'inspirant de la Grounded Theory peut favoriser les formes de micro-émancipation des étudiants en management.

La présentation de cette recherche est organisée selon le plan suivant : dans la première partie nous avons présenté les fondements théoriques de notre recherche, dans la seconde partie nous décrivons la manière dont nous avons utilisé la Grounded theory pendant les cours, les participants à cette expérience, les données recueillies sur cette expérience et la manière dont

nous les avons analysées. 177 entretiens semi directifs et 593 témoignages écrits d'étudiants ayant participé à cette expérience pédagogique de 2007 à 2009, sont analysés selon une méthode d'analyse de contenu par codage émergent. Dans une troisième partie, nous décrivons les résultats concernant l'effet favorable de l'initiation à la Grounded theory sur les formes de micro-émancipation des étudiants en management. La quatrième partie est consacrée à la discussion des résultats et à l'exposé des contributions théoriques et empiriques de la recherche. Enfin, nous concluons.

2- Design de la recherche

2.1 L'expérience pédagogique

L'initiation à la Grounded theory a été utilisée dans le cadre du cours « Complexité et Management ». L'enseignement s'appuie sur la théorie des organisations, l'Organizational Behavior, et l'épistémologie. Son objectif est d'aider les étudiants à mieux comprendre l'origine de la pensée managériale, à dévoiler l'idéologie gestionnaire inhérente au management afin de mieux tenir compte de la complexité des contextes organisationnels, de la diversité des situations humaines et sociales. Le cours est organisé en 10 séances de 3 heures chacune, programmées sur un semestre et obligatoire pour tous les étudiants de niveau master.

La Grounded theory est utilisée afin d'explorer le fonctionnement d'organisations dont l'activité est éminemment complexe. Différents types d'organisations ont ainsi été étudiées : organisations à but économique (startup, agences de communication publicitaires, entreprises innovantes, entreprises en crise etc.), organisations à vocation sociale (Samu, caserne de

pompiers, services d'urgences, associations humanitaires etc.), organisations à vocation artistique (théâtre d'improvisation, associations d'artistes).

Concrètement, les étudiants, par groupe de 3 à 5, doivent prendre contact avec l'organisation qu'ils ont choisie pour réaliser une quinzaine d'entretiens. Les entretiens semi-directifs sont retranscrits puis traités par les étudiants au travers d'une analyse thématique de contenu. Les résultats de leur analyse ainsi que la discussion de la démarche fait l'objet d'un entretien d'une heure entre l'enseignant et chaque groupe d'étudiants. En fin de semestre, un compte rendu général est effectué par l'enseignant, suivi d'une discussion collective. L'objectif de cette mise en commun est de discuter de la manière dont les étudiants ont vécu leur travail, de ce qu'ils en ont personnellement retiré et de l'influence que cette expérience peut avoir de concret sur leurs actions futures.

Dans l'ensemble, les consignes données aux étudiants sont proches de celles définies par Charmaz (2000) pour l'utilisation de la Grounded theory. Nous avons repris l'ensemble des thèmes définis par l'auteur : choix des cas, intégration, collecte des données, analyse des données, théorisation. Dans cette perspective, les étudiants doivent seuls trouver un cas d'étude et intégrer le milieu choisi, les milieux choisis doivent être très différents de ceux qu'ils côtoient habituellement, leurs analyses et interprétations doivent être personnelles, leur méthode de travail est avant tout inductive et exploratoire, sans plan d'action ou objectif préétabli. Nous avons accompagné ces consignes de cours méthodologiques centrés sur la conduite d'entretiens semi-directifs (question, reformulation, posture d'écoute active), sur le codage et la catégorisation des données (étape et méthodes d'analyse de contenu), enfin sur la théorisation (analyse thématique, capacité d'abstraction). Avant de commencer leur travail de groupe, chacun des étudiants aura été guidé dans l'analyse de deux ou trois discours de managers au moins. En dernière séance, les expériences sont mises en commun et discutées.

Le tableau, ci-dessous, présente les principales consignes en comparaison des étapes définies par Charmaz (2000)