



ÉCRIRE LE MANAGEMENT : UNE PRATIQUE DÉLICATE, MAIS UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'ouvrage du consultant et chercheur Pascal Croset consacré à l'Office Chérifien des Phosphates représente le point de départ d'une réflexion sur le thème « Écrire le management » et, plus généralement, sur les liens entre le monde des idées et l'arène de l'action.

Quel est l'impact de l'écrit sur l'art de diriger ? Qui écrit ? Et à partir de quelle posture ? Avec quelle finalité ? Comment se produit la divulgation, pour quel public ? Où situer la frontière entre l'écriture du management et la communication ?

Puisant des exemples dans la littérature managériale, cet article, sans prétendre épuiser le sujet, s'attachera à montrer que l'écriture du management est un exercice complexe dont les enjeux, loin d'être seulement académiques, relèvent du pouvoir des idées dans une économie mondialisée.

Par **Marie-Laure CAHIER** *

Il y a quelque temps de cela, nous étions quelques-uns – enseignants, consultants, cadres d'entreprises et *executive MBA* – à être réunis à l'initiative de l'École de Management de Lyon (1) autour d'un « cas d'entreprise », celui de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), la plus grande entreprise du Maroc, une pluri-industrie lourde de l'extraction minière et de la transformation chimique, qui emploie 20 000 salariés.

À partir de 2007, avec à sa tête un nouveau dirigeant, M. Mostafa Terrab, cette entreprise d'État, alors sclérosée et dépourvue de toute marge de manœuvre, a entrepris une transformation radicale de sa stratégie, de son modèle et de ses pratiques managériales. Cette dynamique volontariste et surprenante, dans sa méthode comme dans ses résultats, est analysée dans *L'Ambition au cœur de la transformation* (2), cet ouvrage du consultant et chercheur Pascal Croset, fruit d'une enquête de plusieurs mois qu'il a menée au cœur même de l'OCP.

* Conseil et coach éditorial.

(1) EM Lyon, 15 et 16 janvier 2013, *Une leçon de management venue d'ailleurs*. Organisation : Pascal Croset et Thierry Picq.

(2) Paris, Dunod, 2012.



L'originalité de cet ouvrage est le fait qu'il a été voulu par le PDG de cette entreprise dès 2009, soit à peine deux ans après le démarrage d'un processus de changement à l'issue incertaine, pour accompagner, par « un retour réflexif », l'action en train de se faire.

Certains pourront voir là une déclinaison contemporaine du pacte entre le Prince et son chroniqueur, sur le modèle de ces chroniques du Moyen Âge destinées à « héroïser » l'homme d'action et à l'immortaliser.



« Certains pourront voir dans cet ouvrage une déclinaison contemporaine du pacte entre le Prince et son chroniqueur, sur le modèle de ces chroniques du Moyen Âge destinées à "héroïser" l'homme d'action et à l'immortaliser ». Miniature tirée du manuscrit de Jean Fouquet (1420-1481), « Grandes Chroniques de France », Bibliothèque nationale de France, Paris.



Cependant, l'approche est ici tout autre, à la fois par la concomitance entre l'action et le récit, par l'inachèvement du processus et le risque ainsi pris à le documenter, et par un parti pris de focalisation plutôt stratégique-organisationnelle que « personnaliste ». L'objectif était d'appréhender une entreprise vivante, de capturer le moment où se forment et se déploient les pratiques collectives nouvelles *dans* le mouvement et *à partir* de celui-ci.

Cette démarche représentait à la fois l'occasion et le point de départ d'une interrogation sur les liens entre réflexion et action, et sur la traduction de ces liens dans une forme écrite. Quel est l'impact de l'écrit sur l'art de diriger ? L'écriture du management peut-elle faire partie dudit management ? Qui écrit ? Et à partir de quelle posture ? Quelle est la finalité poursuivie ? Dans quelle temporalité : pendant ou après l'action ? Comment la divulgation s'opère-t-elle, et pour quel public ? Où situer la frontière entre l'écriture du management et la communication ?

Ce type de questionnement portant sur les rapports entre le mouvement des idées et le sens de l'action est fréquent, voire banal, en Histoire, et, plus généralement, dans les sciences humaines. Mais il reste encore rare dans le domaine des sciences de gestion. Cette discipline encore jeune demeure plus préoccupée de légitimer son objet et ses méthodes que de « faire retour » sur les modes d'élaboration intellectuels et économiques de sa production (3).

DU PARTICULIER AU GÉNÉRAL

Très vite, il est apparu qu'un des premiers points de questionnement portait sur le niveau d'enseignement général que l'on pouvait retirer d'une expérience particulière, puis sur sa transposition à un échantillon plus large. Comment passer d'une expérience singulière à une théorie de l'action, ou encore à un « modèle de management », à savoir un ensemble d'éléments qui guident et orientent l'action non seulement pour une entreprise donnée, mais aussi pour un ensemble d'entreprises présentant peu ou prou les mêmes caractéristiques ? On rappellera ici, pour mémoire, la désillusion engendrée par l'évolution des entreprises citées en modèle par Tom Peters dans son (trop) célèbre ouvrage de 1982, *Le Prix de l'excellence* (4), qui fonda la lignée commerciale des ouvrages dits de management.

Guillaume Soenen, professeur de management à l'EM Lyon, mettait immédiatement en garde contre le

(3) Si l'on excepte le CRG de l'École polytechnique et, en particulier, les travaux de Jacques Girin.

(4) PETERS (Thomas J.) & WATERMAN (Robert H.) Jr., *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York, 1982.

risque de l'« apprentissage superstitieux », c'est-à-dire contre la tentation de tirer des généralisations fausses à partir d'une expérience « vraie » par l'établissement de liens de causalité hasardeux.

Mais Thierry Boudes, professeur de stratégie à l'ESCP/EAP et spécialiste des techniques narratives, réagissait, à ce propos, en indiquant qu'un auditoire quel qu'il soit attend d'un récit une « clôture narrative », c'est-à-dire au minimum une ouverture éclairante, une leçon édifiante, sous peine d'un effet de déception. Le fameux « *and... So what ?* » que l'on ressent parfois après avoir vu un film ou en refermant un livre.

Pour Pascal Croset, comme pour Gilles Garel, professeur au CNAM, la « porte étroite » pour résoudre ce dilemme réside dans le contrat passé avec l'intelligence du lecteur. Ce qui est proposé à celui-ci est une intelligence du cheminement, au rebours de toute pensée englobante et mécaniste, à partir de laquelle il picorera des signaux et des indices, la transposition éventuelle relevant de sa responsabilité individuelle. « Écrire le management » s'apparente alors à un récit de voyage. Ni tout à fait le même, ni tout à fait un autre...

OBSERVER « DE L'EXTÉRIEUR »

En physique quantique, les relations d'incertitude d'Heisenberg ont profondément modifié la compréhension de la relation entre l'observateur et la chose observée.

L'illusion d'une neutralité de l'observateur a volé en éclat dans les sciences exactes, *a fortiori* dans les sciences humaines et sociales.

Mais demeure cette question, centrale : « comment (d)écrire au plus près du réel ? ».

La nécessité d'une posture extérieure fait ici consensus. Mais jusqu'à quel point cette posture doit-elle être « extérieure » ?

La différence entre le journaliste et l'enseignant-chercheur peut être éclairante à cet égard. Le journaliste pose l'extériorité en axiome. S'il est accueilli dans une entreprise, il soupçonnera qu'à coup sûr on lui dissimule l'essentiel, ce qu'il contournera par une enquête menée « de l'extérieur ». Ce qu'il perd en connaissance directe du terrain, il le gagne en indépendance et en esprit critique lui permettant de donner à voir une « vérité » forcément cachée.

Ainsi, un livre comme l'excellent *Inside Apple* (5) du journaliste américain de *Fortune*, Adam Lashinsky, devrait plus justement s'intituler *Outside Apple* !

A contrario, l'enseignant-chercheur accueilli sur un terrain ne cherche pas d'emblée « la » vérité. Il cherche

(5) *Business Plus*, New York, Hachette Book Group, 2012.



à décrire « comment ça marche » (vraiment). On pourrait dire qu'il s'intéresse au mécanisme de fonctionnement de l'horloge, pas à savoir si elle donne l'heure juste. Il suspend (provisoirement) sa capacité de jugement. En contrepartie, le contrat ou le dispositif mis en place avec l'entreprise ou le dirigeant prévoit qu'il aura accès à toutes les données de l'entreprise (hormis celles présentant un caractère stratégique et concurrentiel) et qu'il aura la possibilité de s'entretenir avec n'importe lequel des salariés de celle-ci. Tous les enseignants-chercheurs qui ont pu mener ce type de démarche (6) insistent sur la nécessité d'obtenir des garanties de « distanciation indépendante » ou de « familiarité distante » (7) (ce qui ne veut pas forcément dire critique).

Mais ces garanties n'excluent pas l'ambiguïté. L'expérience séminale dans ce domaine est celle de Peter Drucker, menée chez General Motors (GM), qui donnera lieu à la publication en 1946 de son ouvrage *Concept of the Corporation* (8). On sait que Peter Drucker eut accès très librement à toutes les données de GM, ainsi qu'à Alfred Sloan lui-même (le Président de General Motors), et fut même salarié de l'entreprise pendant près de deux ans, dans une position perçue de quasi-*insider*. Il put ainsi capturer l'essence du fonctionnement d'une très grande entreprise, ce qui fit dire à son biographe, Jack Beatty, en 1998, que « *Concept of the Corporation* est au *business* ce que *Moby Dick* est à la chasse à la baleine » (9). Drucker dressa – peut-être par prudence – un portrait plutôt flatteur de GM, mais il fit valoir des propositions fortes visant une plus grande décentralisation de l'entreprise, qui furent perçues comme une trahison. Sans jamais le citer directement, le livre de Sloan, *My Years with General Motors* (10), paru en 1963, est une réponse argumentée aux critiques de Drucker, ainsi qu'une tentative pour contrebalancer l'influence grandissante, à l'époque, de ce dernier dans l'enseignement du management aux États-Unis.

Mais même lorsque le dispositif mis en place entre le chercheur et l'organisation écarte le risque de manipulation, d'instrumentalisation ou d'autocensure, d'autres biais subsistent. Michel Berry, fondateur de l'École de Paris du management, parle justement du risque de l'attraction exercée par le terrain sur les cher-

cheurs, que les ethnologues appellent *going native*. Une sorte de syndrome de Stockholm qui amène l'observateur à épouser sans s'en rendre compte les modes de pensée, les enjeux, voire les enthousiasmes de ses interlocuteurs. Ceux qui en ont fait l'expérience évoquent deux voies pour contrer ce biais : le *coaching* d'un tiers, qui tempère l'émerveillement du chercheur et lui rappelle les données d'observation, ou la co-écriture, qui instaure une dialectique réflexive.

LA MISE EN RÉCIT

Il reste alors à écrire.

Les écueils sont ici de deux ordres. D'une part, la tentation de tout dire, ou le piège de l'exhaustivité. L'abondance de données conduit l'auteur à entrer dans les détails, à vouloir rendre compte de la complexité. Le résultat en est des ouvrages trop volumineux, indigestes, saturés de données, dissuasifs pour le lecteur. L'ouvrage demeure alors un exercice académique « entre soi » à destination de quelques spécialistes. Il ne descend pas du monde des idées dans l'arène de l'action : dès lors, le bénéfice de la recherche est perdu pour les praticiens réflexifs.

Il y a, d'autre part, la tentation de la « belle histoire » ou, comme l'on dit aujourd'hui, du *story telling*. L'auteur réorganise et reconstruit les données pour donner à voir une histoire articulée, une histoire qui n'est pas réelle, mais « vraie ».

« *When the legend becomes fact, print the legend* », recommandait déjà le personnage du journaliste dans *L'Homme qui tua Liberty Valance* (11). Ce que Thierry Boudes nomme l'« exemple exemplaire » qui évacue la dialectique, les axes de tension et les personnages « secondaires ». Nombreuses sont, dans cette veine, les « héroïisations » de l'homme d'action, entreprises circonstanciées et souvent journalistiques – de *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan* (12) à *Au-delà de la saga Swatch : Entretiens d'un authentique entrepreneur* (13) – quand ce n'est pas l'acteur principal lui-même qui se livre à ses propres analyse et apologie, à l'instar de Jack Welch (qui dirigea General Electric) ou de Richard Branson (fondateur du groupe Virgin) (14).

Ainsi, Gilles Garel oppose, par exemple, la légende Swatch patiemment construite par Nicolas Hayek

(6) Voir, par exemple, les ouvrages de : MIDLER (Christophe), *L'Auto qui n'existait pas*, InterÉditions, 1995, et de JULLIEN (Bernard), LUNG (Yannick) & MIDLER (Christophe), *L'Épopée Logan*, Dunod, 2012, des ouvrages consacrés au « terrain » du constructeur automobile Renault.

(7) MATHEU (Michel), « La familiarité distante, quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Gérer et Comprendre* n°2, mars 1986.

(8) *Transaction Publishers*, réimp. 1993.

(9) *The World according to Peter Drucker*, Free Press, 1998.

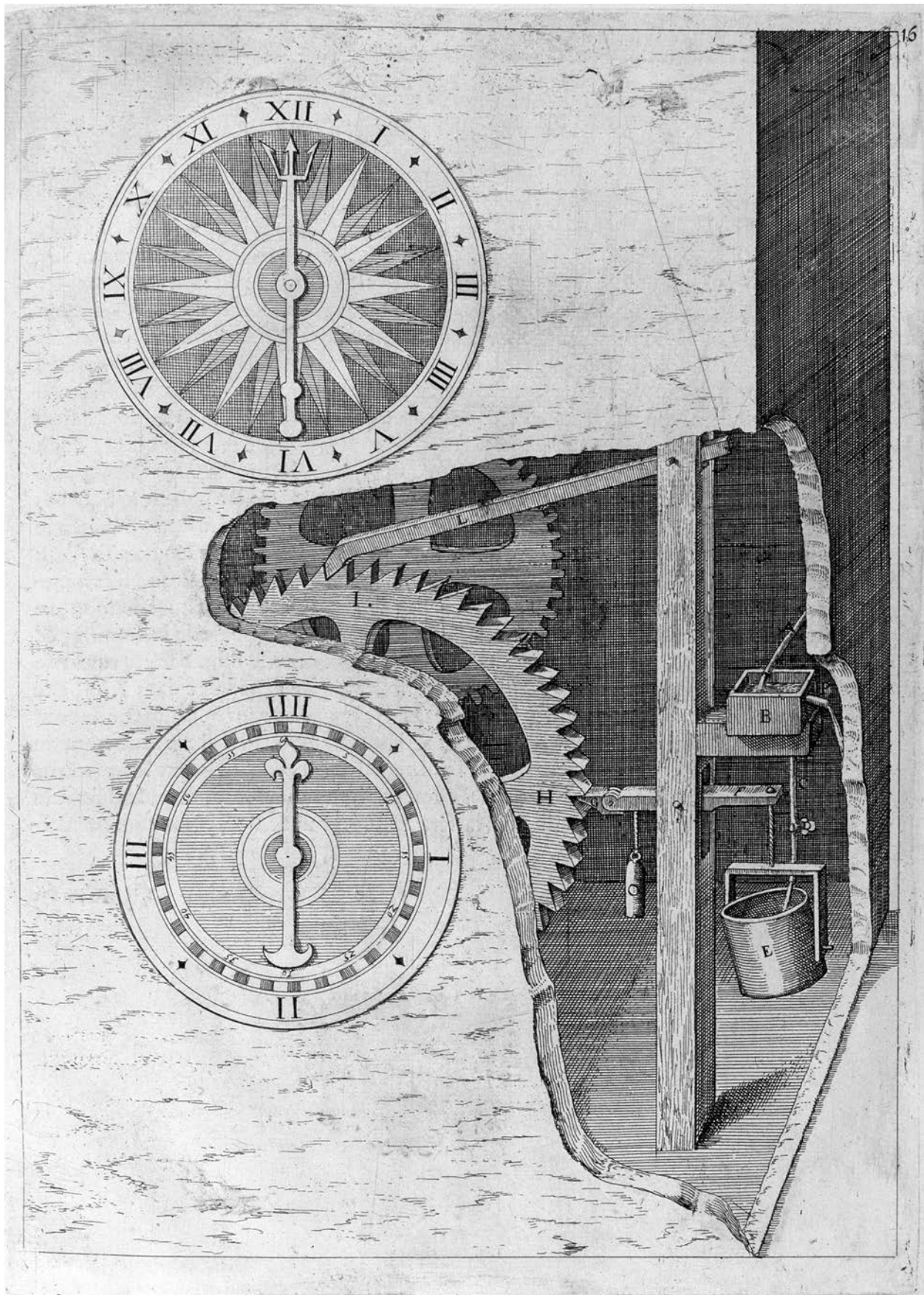
(10) SLOAN (Alfred P.) Jr., *My Years with General Motors*, Crown Business, réimp. 1990.

(11) Film américain de John Ford, sorti en 1962, adapté du roman de Dorothy M. Johnson.

(12) MAGÉE (David), Dunod, 2005.

(13) HAYEK (Nicolas G.) avec BARTU (Friedemann), Albin Michel, 2006.

(14) Voir, par exemple : WELCH (Jack), *Ma vie de patron*, Village mondial, 2001 ; BRANSON (Richard), *Like a Virgin*, Virgin Books, 2012 ; etc.



« L'enseignant-chercheur accueilli sur un terrain ne cherche pas d'emblée "la" vérité. Il cherche à décrire "comment ça marche" (vraiment). On pourrait dire qu'il s'intéresse au mécanisme de fonctionnement de l'horloge, pas à savoir si elle donne l'heure juste ». Mécanisme d'une horloge – Illustration tirée de l'ouvrage de Salomon de Caus (1576-1626), *Les raisons des forces mouvantes*, publié en 1624.



depuis le milieu des années 1980 à la genèse réelle de la petite montre universelle, qu'il raconte avec Elmar Mock, co-inventeur de la Swatch, dans leur livre *La Fabrique de l'innovation* (15). Mais il ajoute qu'il n'est ni historien ni redresseur de tort, et que son objectif se limite à analyser les conditions d'émergence d'une innovation trop longtemps limitée à son succès *marketing*. « Écrire le management », ce n'est donc pas raconter une « belle histoire », aussi enthousiasmante soit-elle. Ça, c'est de la communication. Mais ce n'est pas non plus être ennuyeux, exhaustif, académique et illisible : il y a, là encore, une voie étroite !

On pourra s'inspirer utilement sur ce point des écrits d'Umberto Eco sur la distinction tenue entre écriture « créative » et écriture « scientifique ». S'appuyant sur l'exemple de Galilée dont les écrits sont considérés en Italie de haute portée philosophique tout comme de véritables chefs-d'œuvre de style, il suggère que toute recherche scientifique devrait être narrée comme un roman policier, à l'instar d'un « rapport sur la quête d'un Saint Graal » (16).

Une illustration en est donnée par l'histoire du livre d'Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. En 1969, Mintzberg soutient sa thèse de doctorat fondée sur l'observation directe du travail au quotidien d'un échantillon de dirigeants. Il essaie immédiatement de la faire publier, mais essuie partout des refus. C'est alors qu'il comprend l'importance de soigner l'écriture et l'édition de ses travaux. Il reprend son travail à zéro. Ce n'est qu'en 1973 que le livre sera finalement publié chez Harper&Row, puis traduit en français, en 1984, sous le titre *Le Manager au quotidien* (17). Vendu à plus de 100 000 exemplaires, sa renommée sera mondiale aussi bien chez les universitaires que chez les praticiens.

DIVULGUER, ENFIN !

Ce n'est pas tout que d'écrire : encore faut-il espérer être lu. Même à l'ère numérique, le recours à un éditeur reste le passage obligé pour acquérir une visibilité commerciale, voire médiatique. Mais les éditeurs sont des épiciers conservateurs, c'est bien connu. Ils regardent l'avenir dans un rétroviseur et leur goût pour le risque est proche de zéro. Leurs questions-types sont les suivantes : l'auteur est-il connu ou au moins reconnu dans certains cercles ? La trame, la construction, l'organisation, le sujet peuvent-ils être comparés à un livre-miroir ayant déjà obtenu un certain succès ?

(15) GAREL (Gilles) & MOCK (Elmar), *La Fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod, 2012.

(16) *Confessions d'un jeune romancier*, Grasset, 2013.

(17) Éditions d'Organisation, 2^e édition, 2006.

Cela explique que les « ouvrages-clones » fleurissent au pays du management entraînant progressivement une désaffection du public et une méfiance pour ce type d'ouvrage : comme dans la loi de Gresham où la mauvaise monnaie chasse la bonne, les mauvais livres chassent les bons.

On ne saurait cependant en faire totalement grief aux éditeurs. Les tirages de ce type d'ouvrage en France sont passés de 3 000 exemplaires (en moyenne) dans les années 1980 à 1 500 exemplaires aujourd'hui, pour des ventes s'étalant sur deux à trois ans, et les gourous du management américains traduits en français ne se portent guère mieux.

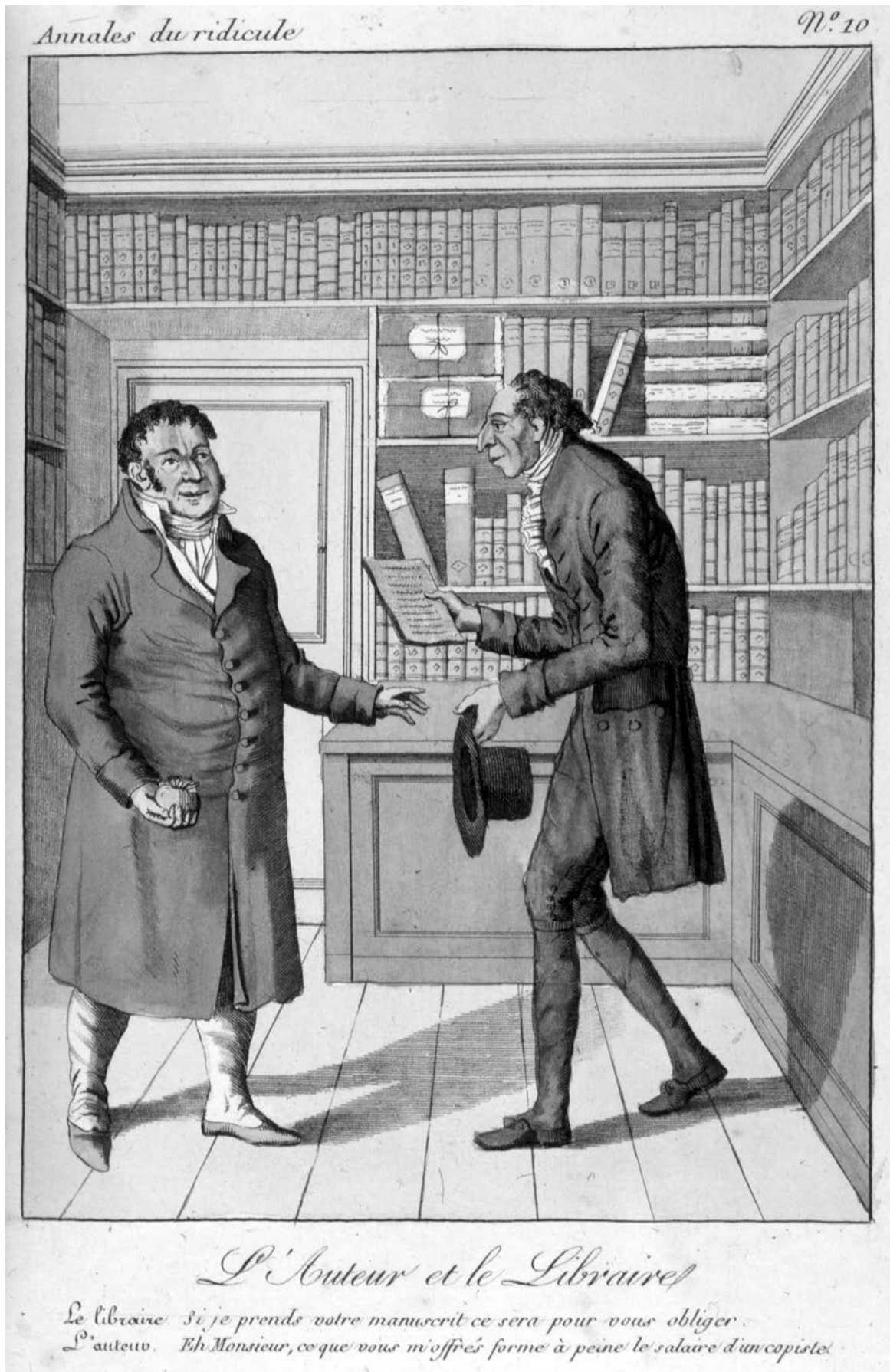
Ni *best-sellers*, ni *long-sellers*, tout juste *short-sellers*.

Dans ces conditions, comment espérer investir dans un véritable accompagnement éditorial des auteurs en matière d'écriture et de positionnement pour produire des ouvrages ayant un impact durable ? Comme le disait un éditeur bien connu du secteur, « c'est *quick and dirty* » : on publie vite, beaucoup, et Dieu reconnaîtra les siens !

L'histoire de la publication de l'ouvrage consacré à l'OCP est, à cet égard, éclairante. Les premiers éditeurs contactés réagissent unanimement : « Un ouvrage sur une entreprise *marocaine* (autant dire de la Papouasie-Nouvelle Guinée) ? Dans un secteur aussi « glamour » que les phosphates ? Mais vous plaisantez ? ! Ça n'intéresse strictement personne ! » Et de changer immédiatement de ton lorsqu'on leur explique que l'édition de l'ouvrage sera partiellement subventionnée par des préachats d'exemplaires, ce que les Anglo-saxons coutumiers du fait appellent un *buy-back*.

En l'absence d'un marché dynamique, ainsi va l'édition de management *de facto* et fréquemment subventionnée directement ou indirectement par des entreprises, de grands cabinets conseil, des organismes de formation, des *think tanks*, etc. La belle affaire ! Cela n'aurait guère d'importance, si cela ne contribuait à construire et à alimenter l'ère du soupçon. Cette production serait inconsistante, biaisée, voire intrinsèquement « instrumentalisée » par les « entreprises », donc illégitime et peu crédible, quand elle ne serait pas, tout simplement, nulle !

Il n'est pas sûr qu'il faille laisser au seul système marchand le soin de faire émerger les meilleurs ouvrages. Quant aux Presses universitaires, dont cela pourrait justement être la mission, elles demeurent le recours de ceux qui sont tendanciellement en dehors ou à côté du « marché » : livres collectifs, mélanges, ouvrages de recherche pointus, etc. Sans compter qu'elles ne peuvent pas toujours se permettre de refuser des « auteurs-maison » sans sembler faillir à leur tâche. Il s'agit là d'une microédition pour un micromarché fonctionnant en circuit fermé et qui, de ce fait, ne peut guère se préoccuper de style et d'accompagnement éditorial ou promotionnel. En ce sens, *Le Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* de



« Même à l'ère numérique, le recours à un éditeur reste le passage obligé pour acquérir une visibilité commerciale, voire médiatique. Mais les éditeurs sont des épiciers conservateurs, c'est bien connu. Ils regardent l'avenir dans un rétroviseur et leur goût pour le risque est proche de zéro ». Gravure de 1815 intitulée *L'auteur et le libraire*.



Joule et Beauvois, édité en 1987 et réédité en 2002 aux Presses universitaires de Grenoble (qui s'est vendu à plus de 250 000 exemplaires), demeure une exception notable (mais il est vrai qu'il s'agissait de psychologie sociale, et non de management *stricto sensu*).

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

La guerre économique mondialisée ne se déroule pas que dans l'arène de l'action. Elle se joue aussi sur le terrain des idées et du *soft power*. On sait aujourd'hui que le rayonnement d'une marque-pays repose sur un faisceau de facteurs comme la force de frappe des produits, l'investissement à l'étranger, la circulation du patrimoine artistique et culturel, le système politique et social, le système éducatif, le tourisme, etc., dans une logique de flux plus que de stock.

À cette aune, la France, qui s'est faite championne de l'exception culturelle, ne devrait pas ignorer le champ de la culture économique et managériale, ni désertier ce territoire.

Les Américains sont, depuis longtemps, passés maîtres dans ce pouvoir d'influence symbolique, donc réel (18).

Peu de gens connaissent, par exemple, l'existence en France d'une structure éditoriale, créée en 1962, appelée Nouveaux Horizons (19), qui est une branche du bureau des Affaires africaines du département d'État américain. Elle propose aux maisons d'édition françaises de coéditer des ouvrages américains dans les domaines des sciences politiques, de l'économie, du management, des sciences exactes, des médias et des nouvelles technologies pour les diffuser à prix réduits en Afrique francophone et en Haïti. Cette méthode a

permis non seulement d'arroser notre *hinterland* francophone d'ouvrages des gourous américains du management, mais aussi *de facto* de favoriser les décisions de traduction pour le marché français lui-même *via* l'aide financière que représente le mécanisme de la coédition.

A contrario, essayez donc de faire traduire et éditer en anglais les ouvrages des auteurs francophones en économie et gestion !

Mais le management « américain » ou « à l'américaine » a-t-il pour vocation d'être universel ? Les travaux de Philippe d'Iribarne et de ses équipes (20) ont largement montré que le management est avant tout une affaire politique et culturelle. Il est donc possible, et hautement souhaitable, de mieux faire connaître les managements, c'est-à-dire les formes d'hybridation nouvelles enrichissantes pour les praticiens de la mondialisation (21). Il est capital que les pouvoirs publics investissent de façon durable – et non de façon atomisée et sporadique – dans le pouvoir des idées en matière économique et managériale, à la fois pour favoriser l'émergence d'un corpus de publications de qualité, accessibles au plus grand nombre, et pour appuyer leur diffusion mondialisée *via* leur traduction en langue anglaise. C'est à la fois une exigence et une nécessité. D'autant qu'aujourd'hui la diffusion dématérialisée et la multiplication des supports de lecture permettent de contrer les difficultés de la distribution physique des produits.

Les succès des managers français dans les firmes transnationales doivent pouvoir s'appuyer et s'enrichir grâce à un mouvement équivalent dans le champ des idées.

Décidément, « Écrire le management » est un réel enjeu de compétitivité. ■

(18) Voir ANHOLT (Simon), *Made in America : le déclin de la marque USA*, Paris, Dunod, 2006.

(19) <http://ars-paris.state.gov/>

(20) Gestion & Société, CNRS.

(21) Voir, par exemple, l'étude de Héla Yousfi, *Pouлина : un management tunisien*, département de la Recherche, Agence française de développement, 2005.