



Sophie Izoard-Allaux
et Laurent Falque

BÂTISSEURS DE SENS

POUR UNE ESQUISSE
D'UN MANAGEMENT INTÉGRAL

Préface de Maurice Thévenet


academia
L'Harmattan

D/2020/4910/27

ISBN : 978-2-8061-0524-0

© **Academia – L’Harmattan s.a.**

Grand’Place, 29

B-1348 LOUVAIN-LA-NEUVE

Tous les droits de reproduction, d’adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, sont réservés pour tous pays sans l’autorisation de l’éditeur ou de ses ayants droit.

www.editions-academia.be

Sophie Izoard-Allaux et Laurent Falque

Bâisseurs de sens

Pour une esquisse d'un management intégral

Préface de Maurice Thévenet



Préface

Maurice Thévenet

Professeur à Essec Business School

Cet ouvrage est d'autant plus singulier qu'il invite au pluriel. En matière de management et d'approche du travail, il est aujourd'hui trop commun de parler au singulier du travail, de l'entreprise, du salarié, du manager voire du leader. Comme s'il n'en existait qu'une seule forme, comme s'il suffisait d'approcher un individu pour comprendre l'espèce. Les médias, voire les spécialistes des sciences humaines, cèdent parfois à cette tentation. Forts de leurs typologies, de leurs facteurs explicatifs, de leur interprétation exagérée des moyennes ou des corrélations, soucieux aussi de dévoiler un réel surprenant ou séduisant, ils ne cessent d'en chercher des figures représentatives, des idéaux-types censés éclairer la réalité alors qu'ils la pervertissent en la simplifiant. Le réductionnisme assumé donne alors l'impression de comprendre, seul l'idéal-type résiste dans l'angle des œillères pour nourrir le raisonnement et susciter des plans d'action.

L'ouvrage est singulier car il invite au pluriel, il propose des récits de vie, des témoignages approfondis. On y découvre des parcours personnels de vie intégrant l'histoire et le contexte, les racines et les chemins de progression, les convictions et les crises, les interrogations et les inventions, la profondeur d'une expérience personnelle et la variété des lieux d'engagement. Le lecteur écoute, il reconstitue progressivement les cohérences, les fils conducteurs, la carte des chemins de la personne, il se laisse surprendre par les événements, les questions, les décisions, il s'interroge lui-même parce que la lecture devient miroir et parfois même dialogue. Emporté par le cas particulier, le lecteur s'éloigne enfin de toutes les approches déterministes qui cherchent dans les origines, les systèmes économiques ou les catégories sociologiques l'unique déterminant de la réalité.

Les auteurs donnent ainsi légitimement une grande place à la liberté, celle du dirigeant, de l'acteur en société qui exerce, gère, utilise sa liberté pour construire un parcours. L'ouvrage s'inscrit dans cette tradition de la sociologie française des organisations qui fait de la liberté et de son examen le prisme premier de l'action individuelle. On sait les difficultés qu'ont connues les tenants de ces approches face aux théoriciens de la domination ; on sait les difficultés de ces approches devant les hérauts du managérialisme pour qui toute action managériale devrait s'inscrire dans les canons de la mode managériale du moment où des illusoire exigences de l'air du temps.

Dans le contexte économique et social actuel résumé parfois en quelques suffixes en -isme, une telle approche est courageuse et utile ; courageuse parce qu'elle ne se satisfait pas de résumés trompeurs, utile quand elle invite à théoriser, à regarder la réalité sous un autre angle, à voir les personnes dans les organisations comme des acteurs qui gèrent, bâtissent, utilisent leur liberté en ne réduisant pas leur vie à un comportement organisationnel, en ne limitant pas leur personne à ce qui semble concerner les systèmes.

Mais si la liberté est une grille de lecture d'un parcours de vie, les portraits de l'ouvrage n'en font pas une fin. La liberté est vaine sans espérance, elle n'est que ce qui permet aux dirigeants de bâtir. Ce sont des bâtisseurs de sens selon les auteurs. Le sens se construit au fil d'une action et les auteurs de rompre enfin avec toutes ces idées convenues répétées au fil des magazines ou des poussées rhétoriques d'estrade, selon lesquelles les dirigeants devraient du sens à des foules avides d'en recevoir ! Les dirigeants ici décrits ne donnent pas, ils bâtissent car il ne peut y avoir d'existence sans sens, mais celui-ci est construit plutôt que prodigué par ceux qui auraient l'orgueil de vouloir en donner.

Les dirigeants de l'ouvrage bâtissent sans doute du sens mais cela ne leur est pas réservé. Chacun bâtit du sens, se le façonne comme le fameux tailleur de pierre qui l'a découvert au fil de son expérience, sans que personne n'ait un jour prétendu pouvoir le lui enseigner. Et cette remarque ouvre bien sur ce que ces dirigeants apprennent à ceux qui les observent, à ceux qui cherchent à enchanter toutes les expériences de vie et donc de travail.

Bâtir du sens n'est pas réservé aux dirigeants ; l'ouvrage ne porte pas sur les dirigeants en portant une vision nouvelle de ces personnages exceptionnels. Il ne faudrait pas succomber à la tentation de tirer de leur expérience un nouveau modèle de management. Et si le management intégral rappelle quelques approches philosophiques du siècle dernier, il ne faudrait pas y voir une nouvelle mode mais

plutôt une invitation à aborder les situations et acteurs managériaux d'une manière plus... intégrale. C'est le seul moyen d'éviter d'appréhender le management comme une approche prétendant à l'universalité, une démarche descendante pour donner du sens à ceux qui l'attendraient, à ne voir à travers ces expériences qu'une forme possible du travail, de l'entreprise ou du dirigeant.

Si les portraits ne dessinent pas la vision d'un projet ou d'une forme managériale, ils constituent une parole qui rejoint chacun dans son expérience en déplaçant les frontières, en suscitant l'écoute, en invitant à mieux assumer sa propre liberté dans des situations de travail, des entreprises et des relations à recevoir, qui engagent à être assumées.