



## MANAGEMENT / INTERVIEW

KARIM MEDJAD, PROFESSEUR ASSOCIÉ À HEC

# HEC sur la piste du management alternatif

Les professeurs de HEC ont présenté, hier soir, aux étudiants la nouvelle majeure « management alter » dont l'enseignement débutera en septembre.

Le processus de sélection de la nouvelle majeure « management alter », proposant une critique constructive des pratiques actuelles de management, aura lieu au printemps. Co-responsable de cette filière et professeur associé à HEC, Karim Medjad en détaille le programme élaboré avec Eve Chiapello, professeur associé à HEC.

### Une majeure « management alter » à HEC à la rentrée prochaine ? Cela paraît révolutionnaire...

Cette filière n'est pas née d'un phénomène de mode mais de ma rencontre avec Eve Chiapello [professeur de gestion à HEC, NDLR]. Cette majeure accorde une place importante à l'histoire dans son enseignement. Et si vu de l'extérieur, cela paraît révolutionnaire pour une école de commerce telle que HEC, c'est tout simplement parce qu'il est plus confortable pour tout le monde de penser que la première école de commerce de France est nécessairement conservatrice et dénuée d'esprit critique.

### L'image de HEC paraît, à première vue, éloignée de celle du courant alternatif...

Cette impression provient du fait que tout ce qui est alternatif est associé à une idée d'amateurisme... Or nous pensons que la critique et la réforme du management sont une affaire aussi sérieuse que le management lui-même et requièrent le même professionnalisme. En l'occurrence, il ne faut pas des qualités différentes, mais des qualités supplémentaires : liberté de penser, créativité et audace. En somme, nous prônons un vrai positionnement « entrepreneurial », à ceci près que nous en retenons une

définition extensive, couvrant tant l'intrapreneuriat que des champs d'actions autres que celui de l'entreprise traditionnelle.

### Est-ce à dire que vous comptez remettre en question les pratiques de management qui ont cours aujourd'hui ?

Certaines, bien sûr, mais pas toutes. Nous exerçons notre droit d'inventaire, tout simplement. Nous considérons que les techniques actuelles sont perfectibles et que la réforme est possible. Constaté que notre modèle économique rencontre ses limites n'a rien d'extraordinaire, ce que nous nous proposons de faire, c'est d'en tirer les conséquences et de former des managers avec un coup d'avance sur les transformations que nous ne manquerons pas de vivre.

Dire que ce n'est pas bien de polluer ou d'avoir des pratiques de type Enron est une chose. C'en est une autre de se demander si ce discours a des implications tangibles et un impact réel sur les organisations. Nous souhaitons bien sûr former des élèves attirés par des parcours différents, mais pas seulement. Nous pensons aussi qu'il faut des managers « traditionnels » conscients et ouverts et les thématiques que nous proposons servent tout autant à les préparer au management de demain. C'est là qu'une perspective historique s'impose...

### Quelle forme va prendre cette « réforme » du management ?

Tant qu'il n'y aura pas de crise majeure, cette réforme interviendra sous la forme d'une série d'expérimentations et de changements incrémentaux initiés par des managers de progrès. Certaines réalités communes de l'entreprise ont commencé par être

### L'itinéraire de Karim Medjad



- Diplômé de Harvard Law School, LL.M 86
- Docteur en économie
- Avocat
- Professeur associé au groupe HEC

### et d'Eve Chiapello



- HEC 87
- Docteur en sciences de gestion
- Professeur associé au groupe HEC
- Publications : « Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste », Métailié, 1998 ; « Le Nouvel Esprit du capitalisme », Gallimard, 1999.

marginales avant de s'imposer. Lorsque l'on a compris cela et que l'on a un recul historique sur le management, on se sent beaucoup plus libre d'innover.

### Avec cette majeure « management alter », il va donc s'agir d'approfondir la manière de pratiquer le management...

La filière « management alter » de HEC entend creuser différentes questions avec neutralité et de façon très pratique. Un exemple très intéressant : le mutualisme. Pourquoi le limite-t-on à quelques domaines ? Au-delà des questions idéologiques et des grands principes, il va s'agir de s'interroger sur ce que veut dire manager de façon égalitaire, ou encore sur ce que peut-être une entreprise sans propriétaire. Pourquoi ne pas travailler sur des modèles d'entreprises jamais vus auparavant ou seulement pratiqués dans des niches de marché limitées ou dans d'autres pays ?

### La façon de gérer les ressources humaines a fortement évolué ces dernières années...

Le lien entre l'entreprise et ses travailleurs s'est fortement distendu. L'exigence de mobilité, la précarisation de l'emploi font désormais partie du décor, ce qui change radicalement la relation à la firme. Nos étudiants étant mieux placés que beaucoup d'autres sur le marché, ils sont moins prêts à s'investir dans une entreprise dans laquelle ils ne trouveraient aucun sens. Or l'un des moteurs de la réforme du management est, précisément, cette recherche d'un sens nouveau à l'entreprise.

### Les étudiants attirés par la majeure « management alter » ont-ils un profil spécifique ?



Pour la plupart, ce sont des jeunes gens de 22 ans intéressés par des problématiques sociales, éthiques et environnementales et désireux de s'engager dans une voie non classique, notamment en créant leur propre activité. Il faut aussi compter avec ceux qui sont attirés par la firme classique mais qui pensent que la distance critique est source d'efficacité. Enfin, nous espérons attirer aussi des élèves qui sont tout simplement curieux. Les profils et les aspirations seront variés, mais tous partageront la conviction qu'une formation de haut niveau est autant la maîtrise d'outils techniques ou de « best practices » que la capacité de les remettre à leur place et parfois, de s'en affranchir.

Cette majeure répond à des interrogations très réelles des étudiants. A nous de leur fournir des outils et une démarche pédagogique à la fois terrain et théorique.

#### **Tout change, y compris la vision que l'on a des multinationales...**

Parce que rien n'est joué. Une multinationale, par exemple, n'est plus forcément un « machin » occidental. Il va falloir modifier notre vision ethnocentrique des choses et prendre conscience qu'il existe désormais des multinationales dont le centre de gravité se situe en Inde ou en Chine. Rien n'est irréversible car rien ne garantit que ces multinationales du Sud auront un comportement mimétique.

#### **C'est un haro sur le dogmatisme...**

Oui. Nous en avons assez des stéréotypes.

#### **Faites-vous vôtre ce que dit le gourou du management Jim Collins à propos de l'enseignement à tirer du secteur non marchand ?**

Tout le monde tient le même discours messianique autour du trio ONG/firmes/Etat. Mais comment dégager des outils pratiques ? Par l'observation, la comparaison et la remise en question des catégories existantes. Il faut, en réalité, élargir la panoplie dont nous disposons. En tant que juriste, je pense, par exemple, aux formes sociales disponibles, peu nombreuses en pratique car le droit des sociétés a aussi ses têtes de gondole... Dès lors que l'on dispose de nouveaux outils permettant d'associer la rigueur à l'innovation, on gagne en confiance en soi et on peut avancer. C'est tout un état d'esprit que l'on retrouve au bout de cette démarche.

#### **De quels outils pourrait-il s'agir ?**

On présente beaucoup d'exemples existants ailleurs comme marginaux ou encore révolutionnaires alors qu'ils ne le sont pas nécessairement. Penchez-vous sur le cas de Mondragon, une coopérative espagnole de 50.000 personnes. Voilà qui remet en question la conception ancienne selon laquelle cette forme juridique n'est adaptée qu'aux activités économiques à faible croissance. Et pourquoi ne pas aussi s'intéresser au trust anglo-saxon ? Pourquoi restreindre la société civile professionnelle à quelques professions libérales ? Pourquoi n'abolirait-on pas les limites inhérentes à la forme sociale d'une activité ? Le chantier est énorme si l'on considère que l'on peut revisiter le couple capital-travail, qu'il faut étudier d'autres formes méconnues de management, les approfondir et les transmettre.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
MURIEL JASOR