

M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *Université du Luxembourg (editor)*

Laure Cabantous, *ESCP Europe, Paris (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *U. du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon Business School (editor)*

Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*

Jose Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (managing editor)*

Walid Shibib, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EM Lyon Business School (editor emeritus)*

■ François GRIMA 2011
Entre authenticité et conformisme : la tension
idéologique comme levier de changements en
Ecole de Commerce ?
M@n@gement, 14(5), 311-350.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



AIMS
Association Internationale
de Management Stratégique

M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:

<http://www.management-aims.com>

© 2011 M@n@gement and the author(s).

Entre authenticité et conformisme : la tension idéologique comme levier de changements en Ecole de Commerce ?

François GRIMA

IRG-UPEC & RMS
Grimaf2000@yahoo.com

Résumé :

Cet article a pour objectif de comprendre en quoi les stratégies de gestion de la tension idéologique vécues par les Enseignants Chercheurs Critiques (ECCs) en Ecoles de Commerce sont porteuses de changements dans leur fonctionnement. Nous cherchons à identifier d'une part la nature de ces changements et d'autre part les facteurs les facilitant ou les handicapant. Le cadre théorique des radicaux tempérés est mobilisé dans une enquête par entretiens semi directifs auprès de 17 ECCs d'Ecoles de Commerce en France. Cette recherche fait ressortir deux postures (oppositionnelle et activiste) adoptées par les ECCs dans leur rapport à leur Ecole de Commerce. La première conduit l'ECC à une marginalisation plus ou moins douloureuse avec peu de résultats au-delà de cas individuels. Avec la seconde, l'ECC acquiert une autonomie relative qui lui permet d'exercer une certaine influence dans le fonctionnement de son école tant sur un plan individuel que collectif. Nos résultats montrent que la posture oppositionnelle se fonde sur un usage défensif d'un nombre réduit de ressources. A l'inverse, la posture activiste repose sur un travail de conviction complexe mobilisant des ressources relationnelles, académiques et institutionnelles sans lesquelles la tâche devient difficile.

Mots clefs :

Enseignants Chercheurs Critiques, radical tempéré

INTRODUCTION

Si l'analyse critique des organisations fait l'objet d'un intérêt grandissant dans la communauté scientifique (Huault & Golsorkhi, 2006 ; Adler et al, 2008 ; Dehler, 2009 ; Dany, 2009a), peu de travaux ont porté sur les enseignants-chercheurs critiques eux-mêmes (abrégié dans la suite du texte en ECCs) (Perriton & Reynolds, 2004). A la valorisation institutionnelle croissante des travaux critiques (Cunliffe et al, 2002), répond une relative absence de recherches sur ce que produit la tension idéologique vécue par les ECCs dans leurs Ecoles de Commerce au-delà d'un discours sur leur pratique de défense identitaire (Smirich, 1986).

Cette situation peut s'expliquer en partie par la difficulté à définir un ECC (Cunliffe & Linstead, 2009). La diversité des perspectives critiques (marxisme, postmodernisme, féminisme,...), la nature et les choix des critères à retenir dans sa définition (justice, éthique, absence d'intention de performance, dénaturalisation, réflexivité) engendrent nombre de débats (Alvesson & Willmott, 1996; Fournier & Grey, 2000 ; Czarniawska, 2001 ; Willmott, 2008). Prenant acte que la diversité du champ (Cooke, 2008 ; Adler, 2008 ; Cunliffe, 2008 ; Voronov, 2008) est source d'enrichissement (Speaking Out on Critical Management Studies, 2008), et partant du constat de sa maturité (Clegg et al, 2006 ; Walsh & Weber, 2002 ; Parker, 2002), nous adoptons une vision souple (Stookey, 2008 ; Adler et al, 2008) dans notre définition.

Dit autrement, nous définirons un ECC à partir de l'articulation de trois critères. Premièrement, il lutte contre les dérives managériales en dénonçant les analyses donnant au manager des compétences supérieures (Townley, 1993). Deuxièmement, il intègre dans son travail les conséquences sociétales des choix managériaux, ce qui l'amène à critiquer l'irresponsabilité écologique et la patriarcalité structurant les organisations (Watson, 2007 ; Speaking out on Critical Management Studies, 2008). Troisièmement, il tente de démasquer les rapports de pouvoir au sein des organisations et de les transformer en proposant de nouveaux cadres de réflexion managériaux (Fournier & Grey, 2000 ; Watson, 2004 ; Dany, 2009a).

Positionné en Ecoles de Commerce, institutions dont il conteste le fonctionnement et la raison d'être (Barney, 1997 ; Fournier & Grey, 2000 ; Zald, 2002 ; Grey, 2002, 2004) et confronté à des étudiants se percevant comme des clients d'un enseignant valorisant la reproduction du modèle idéologique libéral dominant (Bourdieu, 1989 ; Pesqueux, 2007), il éprouve alors une réelle tension idéologique (Tinker, 2002 ; Zald, 2002 ; Parker, 2004 ; Smith, 2008).

Malgré l'intérêt manifesté aux approches critiques, rien n'est dit sur les expériences et possibilités d'actions des tenants de ces approches au sein des Ecoles de Commerce. Les modalités pratiques du travail de production d'alternatives managériales comme leurs résultats restent inconnus. Le but de cette recherche est de combler ce manque. Plus précisément, nous tenterons de répondre à trois questions : Comment les ECCs gèrent leur tension idéologique et de quelle manière introduisent-ils des changements dans un système de reproduction aussi bien établi qu'une Ecole de Commerce ? Quelles stratégies sont mises en œuvre ? Quelles ressources sont mobilisées ?

A cette fin, nous mobiliserons le concept de radical tempéré. Meyer-son et Scully (1995) définissent ce dernier comme un individu confronté à une tension idéologique entraînant une volonté de changement. Nous retrouvons ici les deux caractéristiques clés d'un ECC en Ecole de Commerce à savoir la tension idéologique entre ses valeurs, ses croyances et les normes de son univers professionnel et la volonté de faire évoluer ce dernier. Cette recherche est porteuse de plusieurs enjeux pour les ECCs. Expliciter leurs expériences et possibilités d'action dans leur environnement institutionnel, c'est d'abord montrer qu'il est possible d'articuler authenticité (Burrell, 2009) et con-

formisme (Watson, 2001) pour un ECC sans se trahir identitairement (Parker, 2004 ; Burrell, 2009). C'est ensuite souligner que la tension idéologique ne débouche pas forcément sur des pratiques destructrices mais qu'elle peut être synonyme de créativité, de changements susceptibles d'influencer le fonctionnement de l'organisation (Watson, 2004 ; Smith, 2008). Pour Smith (2008), comprendre ce que produit la tension idéologique dans le fonctionnement de l'Ecole de Commerce est essentiel pour la communauté des ECCs, tant elle se trouve à un tournant historique. Après avoir réussi à légitimer académiquement leur présence dans les Ecoles de Commerce, les ECCs sont confrontés à un nouveau défi : réformer le fonctionnement de ces institutions en introduisant des pratiques conformes à leurs valeurs. Il s'agit donc maintenant d'influencer un système de reproduction bien établi (les Ecoles de Commerce) en rendant légitime de nouvelles pratiques qui conduisent à repenser le fonctionnement de ces institutions (Watson, 2007).

Au-delà, comprendre cette dynamique de changement nous semble pertinent au moment où le positionnement critique séduit un nombre grandissant de jeunes chercheurs (Cunliffe et al, 2009). A un niveau sociétal, cette recherche s'inscrit dans un moment historique de crise économique qui rappelle les limites d'un enseignement du management dispensé dans les formations des élites économiques en Ecole de Commerce (Lazuech, 1999 ; Ghoshal, 2005 ; Thrift, 2005 ; Mintzberg, 2005 ; Patriotta & Starkey, 2008) où prédomine la valorisation de l'individualisme, la croyance en l'efficacité des marchés et en la suprématie de l'actionnaire. S'interroger sur la manière dont les ECCs réussissent ou non à faire émerger une offre alternative de formation, voire à introduire des évolutions dans les modes de fonctionnement des Ecoles de Commerce, c'est s'intéresser aux champs et aux conditions des possibles en matière de préparation des futurs managers à l'exercice d'un management responsable. C'est aussi s'interroger sur la capacité des Ecoles de Commerce à changer sous l'influence d'activistes internes, au moment où certains auteurs (Rowlinson & Hassard, 2011) questionnent la réalité des changements introduits par les ECCs dans ces organisations depuis trente ans.

L'article est structuré en trois parties. Après une revue de la littérature et l'exposé de la méthodologie suivie, nous détaillerons ce que la tension idéologique des ECCs a produit comme changements dans leur Ecole de Commerce, les stratégies mises en place comme les ressources mobilisées. Nous concluons en envisageant l'impact de ces résultats pour la communauté des ECCs, en soulignant les conditions favorisant ou handicapant cette intégration des idées critiques dans le fonctionnement de l'Ecole de Commerce.

LE CONCEPT DE RADICAL TEMPÉRÉ : UNE LECTURE DYNAMIQUE DE LA GESTION DE LA DIFFÉRENCE IDÉOLOGIQUE.

Pour Meyerson et Scully (1995), la tension idéologique est une réponse à la gestion de la différence idéologique. Elle est source de capacité de jeu avec les règles organisationnelles. Le radical tempéré est défini comme un « externe de l'intérieur ». Même s'il peut se sentir isolé, être perçu comme hypocrite, il associe la distance émotionnelle et une sensibilité réelle à l'égard de son organisation. Sa position d'entredoux lui permet de prendre ses distances à l'égard des deux formes extrêmes de résolution de la tension idéologique : l'acceptation du *statu quo* et la volonté de changement radical. Le radical tempéré, en restant dans la tension idéologique, peut mobiliser l'énergie des deux orientations. Il reste audible du système dans lequel il se trouve et en capacité d'amorcer des évolutions qui ne seraient pas supportées par un acteur plus radical, extérieur. On retrouve pleinement ici les caractéristiques du projet du mouvement du Critical Management Studies (CMS) en Business Schools décrites par différents auteurs (Grey & Willmott, 2003 ; Perriton & Reynolds, 2004 ; Parker, 2004 ; Grey, 2007 ; Rowlinson & Hassard, 2011) : créer les conditions de l'émergence de Business Schools critiques à partir d'une modification interne de leur fonctionnement.

LA TENSION IDÉOLOGIQUE COMME SOURCE DE TRANSFORMATION DE L'ENVIRONNEMENT

Meyerson et Scully (1995) distinguent deux types de stratégies pour les radicaux tempérés confrontés à une tension idéologique : celle tournée vers un changement incrémental et celle orientée vers une évolution radicale. Si dans ses derniers travaux Meyerson (2001, 2003) propose cinq réponses possibles pour les radicaux tempérés (résister calmement, transformer des menaces personnelles en opportunités, élargir l'impact d'actions par la négociation, jouer de l'effet de levier des petits pas et organiser des actions collectives), l'articulation entre un axe de changement raisonné et un second de maintien de la radicalité se retrouve dans l'ensemble des recherches utilisant le concept de radical tempéré. Les différents auteurs (Edmonson Bell et al, 2003 ; Creed, 2003 ; Meyerson, 2003 ; Kirton et al, 2007 ; Courpasson & Thoenig, 2008) étudient alors avec quel degré de radicalité, le radical tempéré agit sur son environnement pour lui faire accepter sa différence idéologique, sachant qu'il lui faut concilier sa volonté de faire évoluer son organisation, sans renoncer à qui il est.

Faire évoluer son organisation pour dépasser sa tension idéologique.

La stratégie des petits pas (Weick, 1984) est souvent présentée comme un moyen privilégié à la disposition du radical tempéré pour faire évoluer son environnement. Le radical tempéré déclenche des décalages progressifs, synonymes de changements incrémentaux dans son organisation. Cette stratégie ne place pas le radical tempéré devant des dilemmes idéologiques ou identitaires importants. Elle lui facilite la gestion de son identité duale. La valorisation de cette orientation reprise par Kirton et al. (2007) dans le cadre d'une différence idéologique vécue par les responsables de la diversité témoigne de la préférence des radicaux tempérés pour des actions de petite dimension répétées. Dans le travail de Creed (2003) sur le silence, la valorisation de la qualité de la relation interpersonnelle dans une action maîtrisable est assimilée à la stratégie des petits pas. L'auteur montre que les radicaux tempérés, ici des pasteurs homosexuels, n'hésitent pas à entrer en relation avec des opposants farouches à leurs idées. Ils tentent de faire accepter leur différence idéologique et de faire évoluer le fonctionnement de leur organisation. Meyerson (2001 ; 2003) voit ici l'expression d'une résistance tranquille où le radical tempéré exprime sa différence idéologique grâce à un travail argumentatif structuré.

Meyerson et Scully (1995) soulignent que cette stratégie est facile à utiliser. La faible radicalité apparente des objectifs poursuivis engendre une perception de prise de risque réduite pour les décideurs. Elle est assimilable à une expérimentation (Edmondson Bell et al, 2003). Les petits pas permettent une grande souplesse d'action qui laisse place à l'improvisation et à l'imprévu. L'opportunisme est toujours possible. Pour Meyerson (2001, 2003), le radical tempéré cherche à élargir l'impact de ces actions par la négociation. Avec les petits pas, le radical tempéré développe un travail continu d'ébranlement des fondements de la culture de son organisation qu'il critique. Kirton et al. (2007) soulignent que le radical tempéré ne se fixe pas d'objectifs ambitieux à court terme. Son horizon stratégique est le long terme.

La mise en œuvre des petits pas est néanmoins exigeante pour le radical tempéré. Elle demande un savoir faire stratégique important pour éviter de susciter des résistances ou de devenir le champion d'une cause qui le dépasse (Edmondson Bell et al, 2003). Meyerson et Scully (1995) soulignent que le radical tempéré doit intégrer les contraintes propres à chaque sous partie (services, groupes ethniques, culturels, sociaux, ...) constituant son organisation. La prise en compte des priorités de chacune de ces identités spécifiques et la qualité de la présentation des évolutions proposées doivent permettre au radical tempéré de ne pas être perçu comme une menace, quelle que soit la position de son interlocuteur dans l'organisation. Creed (2003) souligne l'importance du « quand » et du « comment » convaincre. Courpasson et al., (2011) mettent en relief l'importance de l'émergence d'un agenda professionnel. L'enjeu ici est d'amener le sujet de discorde en des termes audibles dans l'organisation et d'éviter que la critique demeure sur le registre passionnel. Le radical tempéré tente de comprendre les

priorités des décisionnaires pour être capables de faire des propositions qui entrent en congruence avec leur agenda stratégique. Meyerson (2003) souligne ici la capacité du radical tempéré à transformer une menace en opportunité de changement. La différence idéologique peut aussi se manifester plus radicalement.

Ne pas se conformer pour rester authentique.

Meyerson et Scully (1995) soulignent que le radical tempéré est toujours sous la menace de régler sa tension idéologique en se conformant. Meyerson et Scully (1995), comme Meyerson (2001, 2003), suggèrent que pour demeurer critique, le radical tempéré doit d'abord développer sa capacité à parler plusieurs langues à une même population. Plus précisément, le radical tempéré doit à la fois comprendre leurs valeurs, leurs attentes et dans le même temps être capable de prendre de la distance pour conserver son étrangeté, source de sa capacité à agir sur le *statu quo* au sein de cette population. Le radical tempéré doit déconstruire le langage propre à son institution pour promouvoir dans cette dernière une vision concurrente du monde. Un travail rhétorique se développe où le radical tempéré se fait iconoclaste en pervertissant les fondements, les croyances de son organisation. Creed (2003) montre aussi comment les pasteurs homosexuels entreprennent une lecture de la bible questionnant la remise en cause de l'homosexualité dans leur religion.

Le maintien de la radicalité s'opère aussi dans le recours au support social. Le maintien de liens avec des communautés idéologiques de référence apparaît comme un élément capital du maintien du radical tempéré dans son positionnement critique. Ces liens sont collectifs ou individuels. Ils contribuent à fournir un soutien instrumental (sous la forme de ressources telles de l'information ou les contacts d'experts) et émotionnel. Meyerson et Scully (1995) soulignent que le radical tempéré ne peut prétendre conserver sa radicalité qu'en demeurant au contact de personnes extérieures partageant cette identité, sans quoi le risque de colonisation de la subjectivité n'est pas loin.

Ce ressourcement peut aussi se produire au sein de l'organisation (Courpasson et al., 2011). Courpasson et Thoenig (2008) soulignent aussi l'émergence de cliques qui peuvent inclure des acteurs d'autres organisations. Meyerson (2003) parle de constitution d'actions collectives. Le radical tempéré forme des alliances synonymes d'effets de leviers plus conséquents pour faciliter le changement. Kirton et al. (2007) montrent que les responsables des politiques de diversité développent des réseaux informels de salariés autour de problématiques de diversité. Ils tentent aussi de créer des effets de leviers en s'associant avec des syndicalistes ayant une bonne reconnaissance institutionnelle dans leur entreprise. C'est la perception de ne pas être seul à partager cette tension idéologique qui conduit le radical tempéré à se sentir légitime et à poser ouvertement au sein d'un collectif la thématique qui le singularise (Edmondson, Bell et al., 2003; Creed, 2003; Kirton et al., 2007).

Quelles ressources pour changer ?

A cette question, la littérature sur les radicaux tempérés fournit plusieurs indications.

Meyerson (2003) suggèrent des facteurs pouvant faciliter le travail de résistance productive (Courpasson et al, 2011 ; Courpasson & Golsorkhi, 2011) des radicaux tempérés. Le premier est l'existence d'une culture valorisant les différences idéologiques et identitaires. Le simple fait de pouvoir constater la présence sur son lieu de travail de personnes partageant sa spécificité idéologique, ou en affichant une autre, par rapport à la norme dominante du groupe, constitue un climat organisationnel propice à l'affirmation de sa différence. Meyerson (2003) souligne que la présence de ces radicaux tempérés affirmés dans les cercles de décision de l'organisation stimule la capacité créatrice de désordre de ceux moins bien placés dans la hiérarchie. Les coûts de la non-conformité apparaissent comme réduits, voire inexistantes. Le second est l'existence d'un manager direct ouvert à la diversité idéologique. Cette tolérance, voire cet encouragement à exister dans son ambivalence, permet au radical tempéré de se sentir en sécurité psychologique dans son quotidien. La situation est encore plus favorable si le radical tempéré peut compter sur le soutien d'un sponsor qui lui fournit une protection institutionnelle ou lui donne des moyens pour mener à bien son travail de contestation idéologique. Kirton et al (2007) soulignent aussi que, grâce à leur professionnalisme, leur base technique, les radicaux tempérés peuvent accéder à des positions de pouvoir qui rendent leurs actions de transformation plus visibles et importantes.

Tout en soulignant que les ressources ne le sont pas en soi mais doivent être contextualisées, Courpasson et Thoenig (2008) mettent en avant le rôle du capital social dans la capacité de contestation. Les radicaux tempérés disposent d'une solide réputation, fondée sur une performance professionnelle élevée et un engagement marqué qui donnent une crédibilité à leurs actions. Les auteurs soulignent aussi que la tranche d'âge 30 - 45 ans serait plus favorable à l'éclosion de radicaux tempérés. Cette période de la vie constituerait une période charnière où la construction de soi passe par la résolution de dilemmes entre les sphères privées et professionnelles. Ils seraient plus sensibles aux questionnements de leurs engagements idéologiques dans leur travail et prêts à les défendre.

A la lumière de ces analyses, il apparaît que le cadre théorique des radicaux tempérés propose un socle d'analyse intéressant pour comprendre ce que produit la tension idéologique des ECCs et sur quelles ressources ils appuient leurs actions au sein de leur Ecole de Commerce. La tension idéologique entre radicalité et *statu quo* (Smith, 2008 ; Parker, 2003) peut les conduire à agir sur leur environnement, non pas pour le détruire, mais pour lui faire intégrer les valeurs dont ils sont porteurs. Le combat pour l'authenticité critique (Snell & James, 1994 ; Watson, 2001 ; Tinker, 2002) apparaît comme le moteur de leur démarche de changements (Reedy, 2003). Zald (2002) suggère que le travail de conviction serait plus facile dans les Business Schools les plus prestigieuses pour ceux publiant dans des revues reconnues académiquement. Il avance aussi que les ECCs auraient plus de facilité à

vivre leur identité lorsqu'ils enseignent le comportement organisationnel, le management, que la finance, la comptabilité ou le marketing. En dépit de ces premiers éléments, les pratiques mobilisables par les ECCs demeurent insuffisamment explorées empiriquement. En effet, la littérature propose un portrait variable du radical tempéré. Il peut évoluer dans un environnement accueillant (Meyerson, 2001, 2003), à la fois au sein de l'entreprise (existence d'une culture ouverte à la différence idéologique, présences d'autres radicaux tempérés) et auprès du radical tempéré (manager, sponsor). Cet environnement fait peu de place à l'action de radicalité raisonnée. A l'inverse, Kirton et al (2007), comme Courpasson et Thoenig (2008), dessinent un radical tempéré jouissant d'un capital social important, installé dans la vie, et qui n'hésite pas à combattre pour ses idées. L'objet de ce travail est alors d'en savoir plus sur les stratégies des ECCs, leurs résultats et les ressources mobilisées.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE.

Pour traiter ces questions de recherche, notre collecte de données se fonde sur l'approche par les récits de vie (Bertaux, 2001 ; Essers & Benschop, 2007 ; Goodley et al., 2004). Elle constitue une méthode pertinente pour obtenir une compréhension substantielle du travail identitaire d'individus (Lutgen-Sandvik, 2008), mais aussi pour appréhender leurs trajectoires personnelles et professionnelles (Bertaux, 2001 ; Cohen et Mallon, 2001). Les données pour cette recherche ont été collectées auprès de 17 ECCs travaillant dans des Ecoles de Commerce françaises.

Conformément à notre définition donnée dans l'introduction, nous avons retenu trois critères pour repérer les ECCs interrogés : la contestation de la supériorité de la rationalité managériale, l'intégration des conséquences managériales sur la société et la dénaturalisation. Conscient de la multiplicité des soubassements théoriques et de l'existence d'oppositions au sein de la communauté critique (Rowlinson & Hassard, 2011), nous retiendrons que l'ECC peut s'engager positivement dans les organisations (sous la forme de la consultance par exemple) (Smith, 2008, Voronov, 2008 ; Clegg et al, 2006), ou qu'il peut refuser tout investissement dans le fonctionnement d'organisations capitalistes susceptibles de renforcer l'aliénation et la domination (Tinker, 2002 ; Parker, 2003).

Pour constituer notre échantillon, nous avons procédé en deux temps. En l'absence d'une association reconnue d'ECCs en France, nous avons d'abord identifié 10 ECCs répondant à nos trois critères de définition. Nous les avons qualifiés à l'appui de la lecture de leurs travaux de recherche et de leurs *syllabi* de cours disponibles en ligne. Lors de la prise de contact avec ces personnes, toutes ont accepté de nous rencontrer. Au terme des entretiens, plusieurs nous ont proposé de nous mettre en contact avec d'autres ECCs travaillant en Ecole de Commerce, ce qui nous a permis d'entrer ainsi en contact avec 14 ECCs.. Nous avons validé cette situation en consultant leurs travaux et leurs cours. Seules 7 ont acceptés de participer à ce travail. Notre échantillon est donc de 17 ECCs en Ecole de Commerce. Lors de la prise de contact initiale en vue de l'organisation d'un rendez-vous, nous avons vérifié par une question introductive que la personne se considérait bien comme ECC et ce que cela recouvrait pour elle. Cette première question a généralement donné lieu à l'expression par l'interlocuteur de ce qu'elle/il entendait par posture critique, parfois avec des nuances (« *je suis hétérodoxe* », « *je suis critique mais pas nécessairement au sens des 'CMS' dans lesquelles je ne me reconnais pas toujours* », « *je suis critique au sens de épistémologiquement incorrect et pas mainstream* »).

Si notre échantillon n'a aucune prétention d'exhaustivité ni de représentativité, il présente néanmoins une certaine diversité par rapport à plusieurs critères identifiés par la littérature sur les ECCs et les radicaux tempérés qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la manière dont les ECCs en Ecole de Commerce gèrent leur tension idéologique : l'âge. Courpasson et Thoenig (2008) soulignent que la période 30 - 45

1 Nous avons ici opéré une distinction entre les Ecoles de Commerce classées de manière récurrente (sur la période 2007-2010) parmi les 12 premières du classement publié par l'Etudiant (groupe A) et les autres (groupe B).

2. Nous mesurons ici cette variable à partir du classement établi par le CNRS en 2008..

ans serait plus favorable à l'éclosion de radicaux tempérés.

le domaine d'enseignement et de recherche. Zald (2002) souligne que les ECCs en comportement organisationnel et en management auraient une situation privilégiée par rapport à ceux dans d'autres domaines.

le niveau de l'Ecole de Commerce d'appartenance¹ et le niveau des meilleures publications² (Smith, 2008 ; Zald, 2002).

l'orientation critique (féminisme, marxisme, psychanalyse, analyses modernistes et postmodernistes). Rowlinson & Hassard (2011) en font un élément clé du vécu des ECCs en Business Schools en Angleterre. l'implication dans le monde académique (participation à l'organisation de congrès, appartenance à des comités de lecture). Tinker (2002) et Zald (2002) soulignent l'importance de la prise en compte de cette dimension.

Par ailleurs, nous avons veillé à ne pas interviewer plus de trois personnes d'une même école.

Dans la présentation de notre échantillon nous avons aussi précisé le public touché par l'enseignement critique des ECCs étudiés (nombre d'élèves, formation continue ou initiale). Pour conserver l'anonymat des interviewés, nous ne précisons pas dans le tableau 1 l'âge (de 26 à 60 ans) ni le genre (7 femmes et 10 hommes) des interviewés. Ces critères ont néanmoins été pris en compte dans l'analyse, ainsi que les autres caractéristiques (cours dispensés, congrès fréquentés, principaux supports de publications) rappelées dans le tableau 1

TABLEAU 1 : Caractéristiques de l'échantillon

inter-viewés	Implication académique (1)	Rang de l'Ecole de Commerce (groupe A ou B)	Niveau de la publication la plus élevée selon le classement CNRS 2008 (2)	Impact cours critiques	Thématique de recherche	Cours	Congrès fréquentés
1	Nulle	A	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (70% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (20% charge enseignement) - cadres en formation continue (10% charge enseignement)	Théorie de la décision, dirigeants d'entreprise, entreprise et société.		

2	Forte	A	1*	- Plus de 50 étudiants cursus initial (20% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (80% charge enseignement)	Epargne solidaire, analyse critique du profit	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Méthodes qualitatives, - Analyse critique des outils de gestion, - Psychosociologie des organisations - Théorie des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> - AOM(CMS) - Bi-annual CMS conference - EGOS, - EAM (European Accounting meeting) - IMP
3	Faible	B	3	Plus de 50 étudiants	Souffrance au travail, déviance managériale, violence au travail		
4	Forte	A	1	Plus de 50 étudiants et moins de 50 cadres en formation permanente	Santé et violence au travail.		
5	Faible	A	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (80% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (20% charge enseignement)	Ethique et management, critique du paternalisme, intégration de la dimension matricielle du management		
6	Forte	A	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (30% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (70% charge enseignement)	Déconstruction du sujet, Approche psychanalytique du management		
7	Faible	B	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (80% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (20% charge enseignement)	Déconstruction du sujet, Approche psychanalytique du management		
8	Forte	A	2	- Plus de 50 étudiants cursus initial (90% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (10% charge enseignement)	Le capitalisme comme idéologie, le chiffre dans le capitalisme, critique de la responsabilité managériale		

9	Forte	B	2	- Plus de 50 étudiants cursus initial (30% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (70% charge enseignement)	Histoire du management, étude des mouvements critiques de l'entreprise.		
10	Faible	A	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (50% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (50% charge enseignement)	Lecture critique des outils de gestion,		
11	Faible	B	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (100% charge enseignement)	Normalisation et démocratie, le chiffre comme outil de domination		
12	Faible	A	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (60% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (30% charge enseignement) - cadres en formation continue (10% charge enseignement Moins de 50 étudiants	Epargne responsable	- Créativité - Méthodes qualitatives, - Analyse critique des outils de gestion, - Psychosociologie des organisations - Théorie des organisations	- AOM(CMS) - Bi-annual CMS conference - EGOS, - EAM (European Accounting meeting) - IMP
13	Faible	B	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (40% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (60% charge enseignement)	Marketing critique		
14	Faible	B	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (100% charge enseignement)	Pouvoir et institutionnalisation		

15	Faible	B	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (50% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (50% charge enseignement)	Critique de l'irresponsabilité environnementale		
16	Forte	A	3	Moins 50 étudiants	Marché du travail et genre		
17	Forte	A	3	- Plus de 50 étudiants cursus initial (40% charge enseignement) - Moins de 50 étudiants cursus initial (60% charge enseignement)	Résistance à la flexibilité du travail, valorisation professionnelle des acteurs critiques.		

(1) direction de revue, membre de comités de lecture.

(2) Le Centre National pour la Recherche Scientifique (CNRS) a classé les publications scientifiques en 4 catégories en ordre décroissant d'apport scientifique. La catégorie 1 rassemble les meilleures revues académiques jouant un rôle structurant dans leur champ disciplinaire. La catégorie 2 rassemble des revues à forte sélectivité qui accueillent des contributions importantes et ponctuellement novatrices. La catégorie 3 rassemble des revues sélectives pouvant accueillir des contributions importantes. Enfin la catégorie 4 rassemble des revues dont la sélectivité est moindre, s'intéressant à des problématiques nationales.

S'agissant de dévoiler aussi bien vie publique que vie privée, par ailleurs à des collègues plus ou moins directs, nous avons veillé à créer des conditions de confiance. Nous avons systématiquement pris le temps de nous présenter, d'exposer notre démarche, et de répondre aux questions des personnes rencontrées avant d'entamer l'entretien à proprement parler. Nous nous sommes engagés à traiter de façon anonyme les propos recueillis (pour cette raison, aucun prénom et a fortiori aucun nom de personne ni d'institution ne sera mentionné dans la partie de présentation des résultats) et à leur transmettre les productions issues du travail de recherche. Cette question du respect de l'anonymat a souvent été abordée par les personnes interviewées elles-mêmes, peut-être d'autant plus qu'elles s'adressaient à des pairs, témoignant en tout cas d'un souci important de ne pas voir dévoiler de façon identifiable leurs propos. En même temps, traiter de pairs a certainement suscité chez nous un souci encore plus fort que d'habitude de traitement rigoureux des données.

Les entretiens avec les 17 ECCs ont duré chacun entre 1h30 et 2h00, à partir d'une grille d'entretien structurée en trois temps. En premier lieu, nous avons interrogé les personnes sur leur parcours scolaire et professionnel, en leur demandant notamment ce qui les avait amené à travailler dans une Ecole de Commerce, mais aussi en leur demandant

de qualifier leur posture critique. En deuxième lieu, nous leur avons demandé si cette posture pouvait être source de tensions, vis-à-vis de leur institution, des étudiants, ou de leurs collègues au sein du cours professoral, voire d'autres interlocuteurs en dehors de leur Ecole de Commerce. Nous avons exploré avec eux les conséquences de ces tensions. En troisième lieu, nous les avons interrogés sur leurs stratégies de conciliation entre leurs convictions et les attentes de leur institution, et sur les ressources mobilisées pour cela. Ces entretiens ont été menés de façon peu directive, de telle sorte à laisser les participants exprimer d'eux-mêmes les éventuels liens entre événements, les ambiguïtés ou contradictions qu'ils ont affrontées (Cohen & Mallon, 2001), autrement dit les sens rétrospectifs qu'ils donnent aux événements et les apprentissages qu'ils ont pu en tirer.

Les entretiens ont été retranscrits et ont donné lieu à une analyse de contenu thématique. Nous avons procédé à un codage en deux temps. D'abord, un premier codage a été développé, au cours de la collecte de données, par l'auteur. Les codes étaient de simples mots ou morceaux de phrases. Ils furent regroupés dans un dictionnaire émergent où une définition précise de chacun était établie. Ce codage tant dans la définition des catégories fondant les postures que les stratégies déployées par les ECCs s'appuie sur la littérature à propos des ECCs et des radicaux tempérés. Nous pouvons décrire notre approche comme « théoriquement orientée » (Locke, 2001), puisque nous ne sommes pas arrivés sur le terrain sans connaissances. Pour autant, cette préstructuration ne nous a pas empêché de rester ouvert aux discours des interviewés.

Cette première codification a fait l'objet d'un test auprès d'un second chercheur non spécialisé dans le domaine qui a repris l'ensemble du matériel. Trois situations pouvaient apparaître. Celle de l'accord avec le codage réalisé, celle du désaccord et enfin l'incompréhension de l'interprétation avancée. Pour le second cas, l'auteur a entamé un débat intense avec ce second codeur autour des passages faisant débat. Pour le dernier cas, l'auteur a dû expliquer au second codeur les fondements des codes avancés. Cette situation nous a amené à reconstruire en partie le travail initial de codage. Plusieurs allers et retours furent nécessaires pour aboutir à un plein accord entre l'auteur et ce second chercheur sur l'ensemble du matériau. Ces discussions furent intenses et intellectuellement riches. Elles ont conduit à rendre plus analytique la typologie avancée. Des codes ont disparu au cours du processus. Nous avons voulu valider la qualité des catégories construites. C'est pourquoi nous avons présenté nos résultats à quatre ECCs en Ecole de Commerce que nous avons interrogés et représentant à parts égales les deux profils identifiés par notre travail typologique. La présentation a duré à chaque fois deux heures. De nombreuses questions et précisions furent demandées. Là encore, nous avons pu procéder à des ajustements à la marge.

Au terme de ce processus, nous avons repris chaque interview en lui appliquant les catégories dégagées. Ceci nous a permis de faire émerger deux postures (oppositionnelle versus activiste) structurées autour de trois catégories : scepticisme versus optimisme quant à la possibilité

de l'action critique d'influencer le fonctionnement des Ecoles de Commerce, espace à privilégier pour développer une action critique (au sein de l'Ecole de Commerce versus dans la société) et niveau de tension idéologique perçue (forte versus faible). Les deux postures identifiées se veulent être des idéaux-types au sens de Weber (1997, p.88): « *An ideal type is formed by the one-sided accentuation of one or more points of views and by the synthesis of a great many diffuse, discrete, more or less present and occasionally absent concrete individuals phenomena, which are arranged according to those one-sidedly emphasized viewpoints into a unified analytical construct.* » Cette démarche de détermination d'idéal-type nous semble parfaitement adaptée à notre volonté d'expliquer une situation tout en conservant l'anonymat des personnes rencontrées. Nous avons cherché à qualifier chaque posture en termes de stratégies (entrer en conflit au sein de l'Ecole de Commerce, exister clandestinement en tant qu'ECC radical, logique des petits pas, afficher sa différence idéologique calmement et organiser des actions collectives) qui constituent autant de catégories identifiées par Meyerson (2003). Nous avons reproduit le même schéma avec les ressources mobilisées (usage défensif d'un capital social spécialisé, usage offensif d'un capital social diversifié, existence d'une culture accueillante à la différence idéologique, existence d'un supérieur hiérarchique ouvert à la différence idéologique, qualité pédagogique perçue par les étudiants et époque de l'insertion dans l'Ecole) et les résultats (individuel restreint et dynamique collective et individuelle). Enfin, nous avons demandé à deux étudiants en M2 en management, n'ayant aucune familiarité avec cette thématique, de coder grâce à nos catégories un tiers de notre matériau de recherche. Nous leur avons demandé dans un premier temps de noter pour chaque partie du texte la catégorie qui leur paraissait la plus adaptée. Nous avons ensuite calculé un pourcentage d'accord inter codeur. Ce dernier s'est élevé à .85, ce qui est au dessus du seuil de .70 jugé comme critique par Cohen (1960). Enfin, nous leur avons fourni la grille complète d'interprétation en leur demandant de classer 10 ECCs dans les deux postures oppositionnelle et activiste. Aucun cas de désaccord n'est apparu.

ENTRE AUTHENTICITÉ ET CONFORMISME : ANALYSE DES CHANGEMENTS ENGENDRÉS PAR LES ECCS EN ECOLE DE COMMERCE DANS LA GESTION DE LEUR TENSION IDÉOLOGIQUE.

L'analyse de nos données nous a permis de dégager un axe d'opposition franche au sein des 17 ECCs. Deux postures se font face : oppositionnelle (7 cas) versus activiste (10 cas). Trois dimensions structurent cette opposition :

- scepticisme versus optimisme quant à la possibilité de l'action critique d'influencer le fonctionnement des Ecoles de Commerce
- espace à privilégier pour développer une action critique au sein de l'Ecole de Commerce versus dans la société
- niveau de tension idéologique perçue forte versus limitée à certains éléments.

Après avoir présenté ces deux postures, nous détaillerons les changements introduits par les tenants de chacune d'elles. Nous exposerons ensuite les résultats obtenus et les ressources mobilisées.

POSTURE OPPOSITIONNELLE VERSUS POSTURE ACTIVISTE.

Pour les 7 tenants de la première orientation (posture oppositionnelle), les valeurs qu'ils portent (justice, émancipation, responsabilité écologique, ...) ne peuvent pas influencer profondément le fonctionnement de leur Ecole de Commerce. Elles le questionnent trop profondément. L'Ecole de Commerce leur apparaît comme un système établi, verrouillé, où toute tentative d'introduction d'une pratique nouvelle s'inspirant des valeurs critiques sera immanquablement reprise par l'institution et dénaturée : « *L'Ecole de Commerce, je ne crois pas que ce soit un lieu pour développer, faire vivre des pratiques critiques. Le système est verrouillé. Quoi que l'on fasse, c'est retravaillé pour ne pas choquer les entreprises qui nous financent ! C'est sans espoir !* » Ces ECCs pensent que leur Ecole de Commerce, comme l'ensemble de sa ligne managériale, ne sont pas ouvertes au dialogue avec eux. Elles ne veulent pas laisser la place à des pratiques critiques en leur sein.

Ce scepticisme va de pair avec une valorisation du niveau sociétal comme espace prioritaire de l'action critique. « *Les Ecoles de Commerce sont des institutions du passé, totalement dépassées par l'histoire. Ce n'est pas là où se joue le changement de la société. Les événements récents le montrent. Ces écoles sont sclérosées. Mon action se situe en dehors, dans la société où je fais des conférences. C'est là où je peux faire vivre mon engagement critique.* » déclare ainsi un ECC porteur d'une vision relativement extrême. Ces ECCs radicaux soulignent qu'ils ne pensent pas enseigner aux futurs dirigeants des entreprises. Pour eux, l'essentiel de leur public est composé de futurs cadres moyens aux faibles marges de manœuvre. De ce fait, leur enseignement leur apparaît avoir peu d'effet sur le fonctionnement des entreprises. Le cœur de leur action est de travailler à produire une alternative aux pratiques managériales en place en dehors de leur Ecole de Commerce, là où les mouvements sociaux se développent. C'est en dehors de leur organisation que ces ECCs pensent pouvoir réellement être porteurs de changements. Il convient de noter cependant que cet

investissement peut s'avérer difficile pour certains ne disposant des relations suffisantes pour s'insérer dans ces dynamiques sociétales. C'est pourquoi, dans les deux cas, l'investissement dans les mouvements sociaux en reste au niveau de la parole.

Cette orientation est synonyme de tensions idéologiques fortes. Ces ECCs travaillent dans une organisation, l'Ecole de Commerce, dont les valeurs sont opposées aux leurs : « *Je ne suis pas à l'aise avec mon Ecole. Elle avance des idées, soutient des projets dans lesquels je ne me reconnais pas. Il y a une vraie différence idéologique entre mes positions et celles de mon employeur.* » On retrouve ici la situation décrite par Memmi (1965), avec son concept du « colonisateur qui refuse », qui décrit une personne travaillant pour une organisation (ici l'Etat colonial, pour nous l'Ecole de Commerce) tout en étant opposée à ses valeurs.

A l'inverse, les dix tenants d'une posture activiste se montrent plus optimistes. Pour eux, les Ecoles de Commerce ne sont pas par nature des systèmes fermés que l'on ne peut pas faire évoluer de l'intérieur : « *Pour moi, on ne fera pas bouger les choses de l'extérieur mais de l'intérieur. Il faut agir sur le fonctionnement des Ecoles pour pouvoir espérer avoir une influence sur l'ensemble de la société. Nous sommes à une position stratégique dont il faut profiter.* ». L'ECC activiste se conçoit dans une position où il a accès aux futurs dirigeants des entreprises. L'Ecole de Commerce lui apparaît comme un lieu stratégique où il convient d'être présent et de développer ses idées. De plus, l'ECC activiste pense qu'il est possible d'avoir un impact sur le fonctionnement de son Ecole. L'Ecole de Commerce est décrite comme un espace où il est possible de faire avancer ses idées critiques : « *Dans mon Ecole, et comme dans beaucoup d'autres, les directions ne sont pas fermées à des propositions qui leur permettent de mieux faire fonctionner leur institution. Que la proposition soit critique ou pas, les dirigeants s'en moquent ! Tout ce qu'ils regardent c'est si cette nouvelle piste peut leur permettre de mieux traiter un problème. Toutes les propositions ne passent pas toujours mais il y a moyen, si l'on s'en donne la peine, d'en faire passer quelques unes.* » Il y a donc de la place pour le développement de pratiques nouvelles, fondées sur des valeurs critiques, en contradiction avec les règles de fonctionnement en place. Elles ne seront pas automatiquement rejetées ou dénaturées.

La vision d'un pouvoir managérial surpuissant et qui refuse la différence idéologique en Ecole de Commerce est contestée au profit d'une approche valorisant le travail de conviction des ECCs et l'ouverture partielle des dirigeants à ces propositions critiques. Cette valorisation de l'action interne se fait même parfois au détriment de l'implication sociétale. Cette dernière leur apparaît comme moins concrète, moins susceptible de déboucher sur des résultats concrets : « *Je suis pragmatique. Je ne suis pas contre un investissement dans les mouvements sociaux mais je ne vois pas l'impact de mon implication. La démarche m'apparaît louable sur ses objectifs mais l'évaluation de ses résultats me pose problème.* »

Enfin, ces ECCs activistes se caractérisent par une tension idéologique qui apparaît sur un nombre plus restreint d'éléments. C'est particulière-

ment vrai dans la dimension de la recherche de la performance. L'un d'eux énonce : « *J'intègre le fait qu'il faut faire du résultat, cela constitue une composante essentielle de la vie de l'entreprise et cela ne me pose pas de problème.* » Même s'il y a désaccord sur les contenus des cours, le rôle des Ecoles de Commerce dans le maintien de la croyance en une supra rationalité managériale, les ECCs activistes n'éprouvent pas une forte tension idéologique : « *C'est clair que je ne suis pas d'accord sur tout. Loin de là. Parler de tension pour décrire ce que je ressens est exagéré. Je parlerais plus volontiers de contradiction ou alors de faible tension.* »

Cette distinction entre posture oppositionnelle et activiste étant posée, il convient maintenant d'en analyser les manifestations concrètes, à savoir les formes prises par la gestion de la tension idéologique. Pour faciliter la compréhension de notre travail typologique, nous avons choisi d'articuler notre présentation de chacune des deux postures autour de l'enchaînement stratégies – résultats – ressources mobilisées. Nous avons cherché à qualifier chaque posture en termes de stratégies.

Avec la posture oppositionnelle, l'ECC développe deux stratégies :

- entrer en conflit au sein de l'Ecole de Commerce (3 cas)
- exister clandestinement en tant qu'ECC radical (4 cas)

Avec la posture activiste, trois stratégies se dégagent :

- logique des petits pas (9 cas)
- organiser des actions collectives (7 cas)
- afficher sa différence idéologique calmement (10 cas)

Nous avons reproduit le même schéma avec les ressources mobilisées.

Trois ressources fondent la posture oppositionnelle :

- qualité pédagogique perçue par les étudiants
- usage défensif d'un capital social spécialisé
- époque de l'insertion dans l'Ecole de Commerce.

Trois ressources sous-tendent la posture activiste :

- usage offensif d'un capital social diversifié
- existence d'une culture accueillante à la différence idéologique
- existence d'un supérieur hiérarchique ouvert à la différence idéologique

idéologique

Alors que la posture oppositionnelle engendre des résultats qualifiés de marginaux (restreints au traitement de quelques cas individuels), la posture activiste a un impact à la fois au niveau collectif et individuel.

La posture oppositionnelle : l'affirmation d'une authenticité sans concession.

Entrer en conflit au sein de l'Ecole de Commerce.

Avec cette stratégie, l'ECC entre en conflit ouvert tant avec la direction de l'Ecole que ses collègues. Sa cible principale demeure la direction et ses représentants (directeur de l'Ecole, doyen, responsables de programmes). La confrontation ne lui fait pas peur. Il se décrit comme un salarié critique : « *Je suis un salarié critique, c'est-à-dire que je n'hésite*

pas à questionner la direction sur ses choix. Je peux m'opposer si j'estime que des décisions viennent en contradiction avec mes valeurs ». L'authenticité est affirmée avec force. L'ECC radical saisit les situations managérialement difficiles pour la ligne hiérarchique pour en faire une occasion d'affrontement.

La confrontation se fait essentiellement de manière directe. L'ECC radical s'engage. Plusieurs modalités apparaissent ici. Il se fait le porte parole du malaise du corps enseignant dans des domaines comme les contraintes de charges d'emplois du temps ou d'exigences des labellisations. Ceci l'amène à prendre rendez vous avec les responsables de départements, de la pédagogie ou de la recherche de son institution pour aborder ces problèmes. Il soutient activement la mise en place de listes contestataires, questionnant durement la gestion de la direction en place lors des élections de doyen. La confrontation apparaît aussi lors des réunions du corps professoral, comme à l'occasion du début de l'année scolaire. Là, il n'hésite pas à poser des questions difficiles, où avec humour il montre les limites des décisions prises par la direction de l'école : « *Lors de la réunion annuelle de rentrée, j'ai souligné que nous n'étions pas obligés d'accepter le conformisme des labellisations mais que pour cela il fallait du courage. J'ai souligné que la direction de la London School of Economics en avait eu mais que visiblement cela n'était pas le cas ici.* ».

Sa confrontation avec la direction peut être indirecte. Il s'appuie alors sur un tiers susceptible de faire pression sur la direction. Il utilise l'inspecteur du travail en lui signalant l'existence de problématique de stress dans l'école pour mettre fin à des situations d'injustice. Il aide discrètement le délégué syndical de l'école dans son travail de mobilisation du corps professionnel autour de thématiques de carrière de certains collègues.

La conflictualité s'exprime aussi avec les collègues. Elle prend la forme de débats autour de l'intérêt de mener des travaux pour les managers et non sur les managers. Les débats sont vifs avec « *les collègues mainstream* » : « *Ils ne reconnaissent pas mes travaux. Ils assimilent ce que je fais avec de la philo. Ce n'est pas grave, je lance le débat !* » L'ECC interroge ses collègues sur les conséquences environnementales de leur travail, mais aussi sur le réel impact des publications sur le fonctionnement de l'entreprise. Il s'interroge à haute voix sur le nombre de lecteurs des revues où publient ces chercheurs. Lors de réunions de département, l'ECC radical exprime ses doutes quand au contenu de certains programmes. Il s'étonne de la disparition de certains cours ou il questionne les effets de modes, voire s'interroge sur les liens avec les entreprises finançant des chaires. Il questionne les directeurs de programme sur leur réelle vocation : former des managers émancipés ou faire du profit ? L'opposition s'exprime aussi de manière indirecte lors de publications dans la presse managériale où l'ECC radical questionne l'intérêt de certains cours qui ne visent selon lui qu'à renforcer les étudiants dans leurs croyances d'un manager tout puissant. On peut en arriver à des situations où la conflictualité est plus qu'évidente : d'un côté un article de l'ECC radical critiquant une pratique, une thématique alors que dans le même temps son Ecole de Commerce com-

munique sur son expertise, ses programmes sur ces mêmes pratiques et thématiques.

Exister clandestinement en tant que chercheur critique radical.

Alors qu'avec la première stratégie, l'ECC radical affiche fièrement son identité critique, ici il développe des actions plus discrètes, clandestines. C'est particulièrement vrai dans le domaine pédagogique. Ne pouvant mettre en place des cours ouvertement critiques, l'ECC radical multiplie les artifices pour arriver à son objectif : faire passer ses idées critiques aux étudiants. Pour les cours de tronc commun, qui constituent le cœur de sa charge pédagogique (autour de 70% de la charge d'enseignement), il opte pour un intitulé neutre, acceptable par son administration (« Management des organisations », « Organisation et gestion des organisations »). Ensuite, ne pouvant délivrer lui-même l'ensemble des cours et des travaux dirigés (plus de 50 étudiants concernés), il choisit avec soin, à l'extérieur, des intervenants ayant une sensibilité critique comparable à la sienne.

Il mène aussi un travail sur le fond du cours. Ne pouvant aborder des thématiques critiques comme le pouvoir, l'irresponsabilité écologique, le genre, ou mettre en bibliographie des ouvrages ouvertement critiques, il aborde dans un premier temps des thèmes plus consensuels comme la motivation, le rôle du manager à partir de support mainstream. Cependant, dans son traitement, l'ECC radical se montre très critique. Il mobilise à la fois des témoignages filmés ou physiques mettant en relief les dérives managériales qui viennent questionner les certitudes des étudiants : « *Pour expliquer les tableaux de bord, j'ai donné la scène à un étudiant clown* ». C'est le cas aussi par exemple de la relativisation de la supériorité de la décision managériale qu'il effectue en utilisant un support vidéo sur les décisions absurdes en entreprise. Il fait aussi une large place au débat dans ses cours et conduit les étudiants à réaliser des enquêtes de terrain pour constater l'écart entre le caractère prescriptif des théories et la réalité de l'entreprise. Il essaye aussi de s'appuyer sur les témoignages d'étudiants ayant travaillé pour relativiser la pertinence des théories managériales. Dans un second temps, soit au cours de l'année, soit en faisant évoluer le syllabus au fur et à mesure des années, il introduit des thématiques critiques comme la décroissance, le pouvoir ou la domination. A cette occasion, il introduit des articles ouvertement critiques qu'il distribue. Il développe alors des thématiques plus radicales comme un questionnement sur la valeur travail, la responsabilité politique du management dans le développement de pratiques violentes dans l'entreprise et la société. Sa volonté est de valoriser l'engagement dans la société pour la transformer en transformant ses étudiants : « *Je cherche à proposer une alternative à l'investissement dans le BDE et à promouvoir un engagement citoyen ayant un effet de levier plus important pour l'émancipation de ces jeunes.* »

L'introduction de la pensée critique peut aussi concerner les publics de formation continue. Là encore, contraint par l'offre commerciale de l'Ecole, il avance masqué. La cible est alors réduite (de 10 à 20 personnes). Il entame alors un débat autour des pratiques managériales au sein des entreprises des personnes en formation : « *Il s'agissait de*

discuter de cas difficiles dans la gestion quotidienne avec des managers de proximité. Après chaque exposé, je réalise un débouclage avec le groupe en m'appuyant sur des apports théoriques qui pouvaient éclairer la situation. J'ai proposé de dépasser la lecture classique du leadership pour aborder les situations en mobilisant les travaux psychanalytiques.»

Cette existence clandestine est manifeste dans le domaine de la recherche. Il ne souhaite pas publier dans les revues classées, mêmes labellisées critiques : Il énonce ainsi: « *Publier dans les revues cotées par le système de classement des revues établies par le Financial Times ? Non merci ! Cela serait être complice d'un système qui détruit la société. La recherche en Ecole de Commerce, c'est du marketing pour vendre des cours. La recherche, qu'elle soit critique ou pas, c'est un pilier de la doxa la plus nulle et je ne veux pas y être associé.* » Mais aussi : « *Sans nul conteste je suis un enseignant chercheur en échec. Je ne publie ni dans l'Academy of Management Journal, ni dans Organization. Et alors ? Quel est l'intérêt d'être publié dans ce type de revue qui ne touche qu'une centaine de personnes ? Quel impact sur l'injustice dans la société ? Aucun. Je dirais que de publier dans Organization Studies constitue un bon alibi pour ne rien faire. C'est jouer avec les mêmes règles que le système que je combats.* » Il écrit ses textes dans des revues faiblement classées, voire pas classées. Il n'hésite pas à proposer ses textes dans d'autres champs disciplinaires que le management (philosophie, ergonomie). Il souligne qu'il est d'une culture du livre. L'article n'est donc pas son support privilégié. Enfin, il mène sa recherche seul ou avec des collègues d'autres Ecoles de Commerce ou en poste à l'Université. Il se définit comme un chercheur clandestin dans son Ecole de Commerce.

Quels résultats ? Pour quelles ressources ? Dans quels contextes ?

Sur quels résultats débouche cette confrontation plus ou moins active et visible ? Tous les ECCs qui adoptent une posture oppositionnelle sont ici d'accord pour souligner que dans les trois domaines de leur activité (administratif, pédagogique, recherche) leurs actions critiques ont eu peu d'effets. Cependant, ils ne sont pas peinés. Cette réalité est conforme à leurs anticipations : « *C'est vrai que mon action n'a pas changé grand-chose au fonctionnement de l'Ecole. Elle reste ce qu'elle est, c'est-à-dire une institution très éloignée de mes valeurs.* » Seuls quelques résultats, souvent individuels et restreints émergent, qui témoignent de l'introduction de quelques pratiques critiques dans le fonctionnement de l'Ecole de Commerce.

Sur le plan administratif, l'ECC radical a réussi à faire cesser le harcèlement moral d'un de ses collègues. Sa dénonciation de pratiques discriminatoires dans les avancements de carrières a permis de rectifier des inégalités flagrantes. En revanche, ses différentes actions de contestations de la pertinence des classements ou de soutien de listes contestataires lors des élections du doyen n'ont débouché sur aucun résultat. Aucune dynamique collective n'a vu le jour. Les résultats restent modestes. Seuls quelques individus ont vu leur situation s'améliorer. Entrer en conflit comme exister clandestinement s'avèrent des stratégies ayant peu d'impact sur le fonctionnement de l'Ecole de

Commerce.

En termes pédagogiques, les résultats restent là encore modestes. L'ECC radical avoue avoir réussi à « *créer une étincelle critique dans la tête de quelques étudiants.* » Pour les cadres en formation continue, l'ECC radical reste encore plus mesuré dans son évaluation de l'effet d'émancipation de ces enseignements. Cependant, la totalité des ECCs, soient 7 personnes, adoptant cette posture oppositionnelle considère que c'est ici que leur impact est le plus important. En ce sens, ce résultat témoigne de la plus grande efficacité de la stratégie d'exister clandestinement par rapport à la confrontation qui est plus fréquemment mobilisée dans les domaines du fonctionnement administratif et de la recherche.

Sur ce dernier plan, les ECCs radicaux n'arrivent pas à dissuader leurs collègues de publier dans des revues valorisées par les classements soutenus par les Ecoles de Commerce. Loin de créer du consensus, la confrontation engendre une réaction violente tant des collègues que de l'institution. Cette anecdote en témoigne : « *Il y a eu une pétition contre moi sur le thème « il est indigne d'être prof ». J'avais commencé à contextualiser le contenu des cours et les collègues ne voulaient pas que je change leur contenu. Ils voulaient que je n'enseigne que de la technique alors que moi je voulais introduire Braudel. Des collègues m'ont dit que l'on ne peut pas être prof à X et ne pas voter à droite.* » En termes d'avancement, il progresse moins vite que ses collègues, d'autant plus qu'il n'a pas de publications reconnues par les différents classements. Plusieurs ECCs radicaux ont été exclus de leur laboratoire de recherche avec l'assentiment de leur doyen. D'autres soulignent comment ils ont rencontré les limites de leur espace de liberté lorsqu'ils ont voulu publier à partir de données provenant d'une chaire financée par des entreprises. Ils ont dû accepter de subir « *un véritable droit de véto* » qui les ont conduits à autocensurer leur texte. Le terme de « *docilité* » apparaît à plusieurs reprises. Les ECCs radicaux décrivent vivre un renoncement personnel.

L'examen de ces résultats montre que la posture oppositionnelle conduit l'ECC à se marginaliser dans son institution. Seuls des résultats, que nous qualifions de marginaux, n'affectant que quelques individus, émergent. Le système de reproduction bien établi de l'Ecole de Commerce n'est en rien affecté par la posture oppositionnelle. Ces ECCs se dépeignent souvent comme frustrés et fatigués et la maîtrise de certaines ressources est alors déterminante pour leur permettre de supporter cette forte tension idéologique.

En interne d'abord, plusieurs ECCs radicaux soulignent que sans la validation de la qualité de leur cours par les étudiants ou les clients externes, ils auraient été licenciés. Leur rigueur et leur professionnalisme d'enseignant sont reconnus. En externe ensuite, l'ECC radical peut compter sur le support social d'un groupe d'enseignants et de chercheurs critiques principalement en Université. L'usage de ce capital social spécialisé est défensif. Au-delà des ressources, qu'il peut y trouver pour animer ses cours clandestinement critiques, cette appartenance est surtout une source de réassurance identitaire : « *Mon insertion dans ce groupe de réflexion sur le travail à l'Université est pour moi un*

espace irremplaçable. J'ai vraiment l'impression d'exister, ce qui n'est pas le cas dans mon Ecole de Commerce où je suis le plus souvent nié intellectuellement. » Cette dimension identitaire est particulièrement importante sur la durée. Les liens établis le sont sur une base amicale. Aucune logique idéologique ou disciplinaire n'est présente.

L'analyse de la trajectoire professionnelle comme du contexte organisationnel permet de mieux comprendre en quoi cette posture oppositionnelle est à la fois possible et douloureuse. Elle montre en particulier l'importance de la variable « époque de l'insertion » de l'ECC radical dans son Ecole de Commerce. Qu'il ait été titularisé à la fin des années 80, au début des années 90 (3 cas) ou dans les années 2000 (4 cas), il intègre son Ecole de Commerce à un moment où cette dernière ne fait pas de la publication dans des revues prestigieuses un quasi incontournable. Cela lui permet d'intégrer une Ecole de Commerce en ayant peu publié par rapport aux standards actuels (publications de niveau 3 au maximum selon le référentiel du CNRS). Pour autant, l'arrivée de nouveaux collègues, souvent étrangers, adhérant pleinement à l'exigence de publication et le départ de collègues plus enseignants que chercheurs accentuent son isolement au sein du corps professoral, d'autant que son implication dans la communauté scientifique reste peu développée. En outre, l'examen des trajectoires professionnelles de ces ECCs radicaux révèle que le statut d'enseignant chercheur en Ecole de Commerce correspond à une bifurcation professionnelle après un démarrage de carrière où il a pu mesurer l'impact de l'affirmation de ses convictions critiques sur son emploi (difficulté à trouver un emploi dans le secteur privé et à l'Université) : « *Je ne peux pas me permettre de perdre mon emploi une seconde fois. Cette fois je dois me montrer plus prudent, plus diplomate.* » En revanche, ni l'âge (27 à 60 ans), ni le niveau de l'Ecole, ni l'orientation critique (marxisme, post-modernisme, féminisme), et le domaine d'enseignement et de recherche (organisation, management, comptabilité, finance) n'apparaissent comme des variables influençant cette stratégie comme le suggèrent les littératures sur les ECCs ou les radicaux tempérés.

La posture activiste : la reconnaissance d'une compatibilité.

Les petits pas : à la recherche d'effets de levier.

L'ECC va saisir des situations difficiles pour la direction, particulièrement dans le domaine managérial et administratif, pour en faire des occasions d'accord gagnant – gagnant : « *Je cherche à faire progresser mes idées dans l'Ecole en prenant en compte les intérêts de la direction dans ce travail de conviction. Passer en force ne donne rien. On braque les directions. Mon expérience m'a prouvé que la meilleure solution c'est trouver des points d'accords possibles et de construire à partir de là. Ce n'est pas le grand soir mais c'est plus efficace !* » Plusieurs exemples attestent de cette volonté de coproduire le changement et du travail de persuasion développé en vue de favoriser l'émergence d'une offre de formation alternative en Ecole de Commerce questionnant l'hégémonie managérialiste.

Pour lutter contre l'irresponsabilité écologique, un ECC activiste développe un véritable « *plan de bataille* » pour convaincre sa direction de la pertinence de son action. Un argumentaire marketing fort est développé. L'ECC activiste souligne qu'en s'investissant dans cette dimension, l'Ecole jouira d'une image positive auprès de son environnement institutionnel. Il lui donne la plus grande publicité possible en invitant des experts extérieurs à débattre de ce thème dans son Ecole. Pour autant, il ne saisit pas l'occasion de mettre la direction en difficulté. Il lui donne la parole afin qu'elle valorise son action passée et à venir. Il en va de même avec cet autre ECC activiste qui accepte de prendre en charge la mise en place d'une filière d'enseignement nouvelle (plus de 200 heures de cours) en négociant avec sa hiérarchie les différents cours à mettre en place. Utilisant les inquiétudes autour du développement du stress, les cas de suicides, la médiatisation de thématiques comme les troubles musculo-squelettiques, la santé au travail, il réussit à contrecarrer les propositions managériales de la direction de l'Ecole valorisant des cours à contenu technique (techniques de gestion du temps ou de la carrière, management de projet). Il a réussi à intégrer des disciplines interrogeant plus les pratiques managériales comme l'ergonomie ou la psychosociologie. Il souligne l'intérêt pour l'Ecole de se positionner sur ces thématiques. Il rassure sa hiérarchie sur la légitimité sociale de cette demande au niveau local en rappelant que c'est une thématique qui fait l'objet de réflexion dans des institutions comme l'Aract ou le Medef local. Il met aussi en exergue qu'il dispose d'intervenants issus de ces institutions et rappelle que ces dernières sont ouvertes à des partenariats avec l'Ecole. Dans deux autres cas, des ECCs activistes ont réussi à intégrer des modules critiques au sein de cursus existants (respectivement sur les thématiques de la diversité et de la responsabilité écologique) en sachant profiter des interrogations de leur hiérarchie sur ces thématiques.

L'action de l'ECC activiste ne s'inscrit pas uniquement sur la courte durée. Sa volonté de transformer institutionnellement l'Ecole de Commerce suppose d'agir très en amont. C'est dans ce cadre que s'inscrit cet ECC lorsqu'il entreprend d'obtenir la mise en place d'un projet de modification statutaire des personnels administratifs plus juste, l'ECC activiste s'est rapproché d'un membre de la direction dont il a essayé de comprendre l'agenda stratégique. Il lui a présenté le projet en valorisant la faiblesse du risque pris et en soulignant sa capacité personnelle à mobiliser le corps professoral autour de cette thématique. Ensuite, il a élaboré avec lui un argumentaire de vente de ce projet pour que ce cadre dirigeant puisse plus aisément vendre ce projet à sa hiérarchie au sein de la Chambre de Commerce. Grâce à ce travail, l'ECC activiste souligne qu'il contribue à modifier à la racine la culture de l'Ecole de Commerce, ce qui lui facilitera à terme l'introduction de pratiques de contestation du managérialisme : « *Je travaille ici à contester l'évidence de certaines inégalités. On ne peut pas penser introduire des pratiques critiques d'enseignements, prétendre changer le rôle des Ecoles de Commerce dans la reproduction des élites et accepter que de telles inégalités demeurent. En travaillant à l'amélioration de la situation des personnels administratifs, je joue sur un élément culturel important qui*

à terme rendra possible des changements institutionnels intégrant des valeurs critiques. Il faut penser sur le moyen, voire le long terme. »

Au-delà, cette capacité à mobiliser autour de projets qui, de prime abord, ne sont pas centraux dans l'agenda stratégique des dirigeants suppose une capacité à créer un capital confiance auprès des différents acteurs au sein de l'Ecole. Meyerson (2001 ; 2003) souligne que l'on réduit souvent l'analyse des petits pas aux stratégies mises en œuvre alors que la démarche doit intégrer aussi tout le travail préparatoire pour se mettre en position de réaliser des petits pas. C'est pourquoi l'ECC activiste développe des comportements citoyens qui sont autant de petits pas susceptibles de créer une dynamique : Il agit sur des éléments en apparences mineurs mais qui, à terme, donnent des résultats concrets : « *C'est quelque chose comme un jeu très fin entre l'acceptation et le fait de faire bouger. Plutôt : rentrons dans un système et essayons de le faire évoluer.* ». Il multiplie les services rendus dans l'espoir d'un retour. Il devient un « *bon petit soldat* » selon les termes de l'un d'entre eux. Les manifestations de comportements citoyens sont multiples. Ils sont aussi bien orientés vers l'organisation (prises en charge de tâches administratives non rémunérées, acceptation de tâches de représentation en dehors de l'école, animation ou prise en charge de projets transversaux, participation aux réunions de préparation à des labellisations) que vers les collègues (tutorat de jeunes collègues, détection en amont de jeunes collègues prometteurs, acceptation du rôle de porte-parole du collectif des enseignants de l'école face à la direction).

Organiser des dynamiques collectives.

L'ECC activiste tente de pousser ses idées en avant en constituant des collectifs influents. Pour cela, il mène un travail amont de constitution d'une population de « *détonateurs* » et de « *relayers* » selon les termes de l'un d'entre eux au sein de son Ecole de Commerce. Il incite des personnes qu'il perçoit comme porteuses de valeurs critiques à prendre des responsabilités administratives dans le fonctionnement de l'Ecole. Il en est ainsi des postes de représentants du personnel, délégués syndicaux ou de membres du personnel au comité scientifique. Son travail ne s'arrête pas au corps enseignant. Il comprend aussi une intégration du personnel administratif. Cette volonté de démultiplier les sources de changement, de mettre le corps social de l'Ecole de Commerce en marche vers une dynamique collective d'émancipation, comprend aussi un travail personnel direct.

C'est le cas de cet ECC activiste qui travaille à faire reconnaître l'existence de risques psychosociaux au sein de son organisation. Il constitue un groupe de travail autour de cette thématique. Il cherche à ce qu'un maximum de personnes se saisisse de ce projet. Il présente son projet à plusieurs enseignants influents afin d'avoir leur avis et de s'en faire des alliés. Il cherche à créer ici des solidarités entre personnel administratif et corps professoral. Il en va de même pour cet autre ECC activiste qui combat les pratiques managériales extrêmes de certains collègues (stage de canoïng) pour développer les capacités managériales des étudiants. Ici l'ECC activiste rencontre le directeur de l'Ecole pour lui rappeler les risques de telles pratiques. Il agit au-

près de collègues reconnus dans l'Ecole pour qu'ils prennent position avec lui contre ses pratiques transgressives. Il avance l'intérêt de développer des cours amenant l'étudiant à réfléchir sur les rapports de pouvoir et se fait force de proposition avec d'autres collègues pour monter un module intégrant cette problématique dans une perspective critique. Il tente de sensibiliser le délégué syndical à ce problème, sans pour autant prendre sa place. L'ECC activiste focalise son action sur l'émergence d'une offre de formation alternative.

Ce lancement d'une dynamique collective se retrouve dans le champ de la recherche. Là, l'ECC activiste travaille à mettre en place une structure collective de laboratoire critique que l'Ecole de Commerce, de rang A ou B, soutient. La recherche critique essaime au sein de l'Ecole sans toujours aller jusqu'à une institutionnalisation complète, de peur de froisser les soutiens des entreprises : « *Quand il a fallu créer des laboratoires, il y a eu un débat sur les thèmes. A un moment, on m'a dit de faire quelque chose. J'ai proposé un laboratoire « CMS », cela équilibrait notre offre. On a changé le nom car la direction trouvait que le nom pouvait faire peur aux entreprises. Cela a été le seul élément. C'est un peu « faites ce que vous voulez mais il ne faut pas que ce soit trop évident ».*

Afficher calmement sa différence idéologique.

L'ECC activiste affiche ses idées critiques sans véhémence mais sans les renier. Dans le domaine pédagogique, il définit ouvertement ses cours comme critiques : « *Je ne me sens limité en rien dans ma pédagogie que cela soit dans le contenu ou la forme de mes cours. Je monte les cours que je veux. Ils peuvent être critiques, intégrer n'importe quel cadre d'analyse, je n'aurai aucun problème. Quelque part, il y a un culte des humanités en Ecoles de Commerce. Ce n'est pas central, mais c'est un supplément d'âme.* ». Il utilise pour cela des supports ouvertement critiques qu'il met en bibliographie de ses cours. L'action se veut efficace, menée dans un petit périmètre (majorité de cours en électifs de moins de 50 personnes). Elle a un impact important sur le corps professoral : « *Je n'ai qu'un électif mais cela permet d'ouvrir une brèche. Avec ceux – les profs – qui sont dans le doute par rapport au modèle, on échange plus. Récemment, j'ai pris des responsabilités pédagogiques plus importantes au sein de l'Ecole ; c'est toujours dans l'utilitarisme, mais bon, cela fait bouger.* »

L'ECC activiste utilise l'instrumentalisation que fait l'Ecole de son affichage serein de sa différence idéologique pour faire progresser ses idées : « *Je suis la preuve vivante pour le monde extérieur de la biodiversité de cette école. On utilise ma notoriété pour montrer que dans cette institution on ne fait pas que de la technique mais que l'on pense aussi. Je suis conscient de cette situation mais cela ne me dérange pas du moment que cela me permet de faire avancer mes idées.* » De problème potentiel, l'ECC activiste devient ressource réelle pour la légitimité externe de l'Ecole. Il utilise alors ce capital image pour prendre la présidence de l'association des professeurs, ce qui lui permet d'avoir accès plus facilement aux décideurs tant dans l'Ecole que dans la Chambre de Commerce. Il peut aussi compter sur des ressources pour mettre en place des programmes ouvertement critiques comme

un soutien du service de communication ou la mise à disposition d'un secrétariat.

Dans le domaine de la recherche, l'ECC activiste développe un travail de conviction personnalisé. S'appuyant sur sa maîtrise des codes de la publication, il invite d'autres chercheurs non critiques à se joindre à lui pour rédiger des communications pour des congrès ou des articles. Des débats constructifs s'instaurent où l'ECC activiste clarifie des malentendus : « *J'entre en dialogue avec les chercheurs non critiques. Les premiers sont toujours un peu difficiles. Ils assimilent mon travail à une approche de critical thinking. Je leur montre que je ne fais que chercher des voies alternatives, à valoriser un fonctionnement démocratique de l'entreprise. Ils sont d'abord surpris puis peu à peu le dialogue s'instaure.* » Il tente aussi de valoriser la recherche critique en donnant de la visibilité à ces thématiques en organisant des événements académiques ou plus managériaux au sein de son Ecole. Il invite des professeurs extérieurs critiques pour qu'ils viennent d'une part sensibiliser le corps professoral et les étudiants sur ces sujets et d'autre part aider les chercheurs locaux à mieux maîtriser les codes de la publication. Enfin, il cherche à obtenir des budgets au sein de l'Ecole, ou en dehors, pour financer des travaux critiques qu'il mène avec des collègues extérieurs.

Des résultats réels reposant sur des ressources diversifiées.

Comme l'énonce un ECC, cette posture activiste le conduit à avoir une influence sur le fonctionnement managérial de son Ecole de Commerce : « *Je peux parfois estimer ne pas être à ma place, avoir des envies de partir, de prendre de la distance car il faut supporter des pratiques, des discours éloignés de ce que je suis, mais rapidement je m'aperçois que ce malaise en vaut la peine car je vois que mon action n'est pas inutile. Je pense avoir de temps à autre une influence, avec d'autres évidemment, sur le cours des choses.* » Plusieurs ECCs activistes font état de résultats tant collectifs qu'individuels sur la durée. L'un a pu faire évoluer le mode de désignation du doyen du corps professoral en sachant profiter des difficultés liées à l'élection précédente. Un autre a obtenu une gestion plus collaborative des trajectoires de carrière des enseignants-chercheurs en saisissant l'occasion d'une réunion de travail sur la répartition des cours. Il a aussi contribué à l'introduction de commissions paritaires pour la gestion des carrières des enseignants-chercheurs en s'appuyant sur des négociations menées auprès d'élus de la Chambre de Commerce. Dans un autre cas, l'ECC activiste a obtenu une revalorisation du statut des assistants de recherche. Enfin, un dernier a réussi à obtenir un supplément de retraite versé par la Chambre de Commerce après la disparition du régime spécifique pour l'ensemble des salariés.

Sur le plan pédagogique, cette posture activiste est synonyme de la pérennité de plusieurs électifs critiques (approches critiques des outils de gestion, réflexion sur l'épargne solidaire...) comme d'options majeures. L'ECC activiste a su créer un flux régulier d'étudiants. Il fidélise des collègues au sein de son institution, ce qui assure une réputation de qualité à ses cours. En termes de recherche, tant son investissement dans la dynamique collective qu'individuelle débouche sur des

résultats probants. Pour le premier, des structures de laboratoires critiques sont mises en place ou des axes critiques apparaissent dans des laboratoires mainstream reconnus lors des passages d'organismes de certification. Sur le second plan, des collaborations fructueuses débouchent sur des publications valorisées par l'institution. L'ECC activiste a su sensibiliser à la perspective critique des collègues jusqu'ici réticents. Grâce aux événements mis en place, des liens s'établissent entre ECCs activistes de différentes institutions permettant le développement de recherches critiques.

L'examen de ces résultats montre que la posture activiste conduit l'ECC activiste à jouir d'une autonomie relative et de possibilité d'influence synonyme de mise en place de dynamiques collectives impactant le fonctionnement de l'Ecole de Commerce. Cette centralité synonyme de reconnaissance pour ces ECCs activistes suppose la maîtrise de multiples ressources.

En interne d'abord où une culture de tolérance à la différence idéologique est présente. Le climat interne est marqué par la tolérance à la diversité idéologique : « *Je ne me suis jamais senti victime de censure. On est très libre, on a des moyens, l'Ecole nous soutient dans notre développement professionnel.* ». La carrière des ECCs activistes n'a pas eu à souffrir de leur posture critique. Tous les membres de l'organisation connaissent leur positionnement critique et le respectent. Les ECCs activistes ont pu constater qu'il était possible d'avoir accès à des postes de responsabilité dans l'Ecole (doyen, responsable de département, voire même responsable d'une entité du groupe) en ayant un positionnement critique et ce, quelque soit le niveau de l'Ecole de Commerce (rang A ou B).

Ces ECCs activistes ont pu compter sur l'ouverture d'un supérieur hiérarchique à la différence idéologique. L'ECC a su développer un lien de confiance. Cette confiance est fondée sur l'idée de réciprocité qui ne semble pas gêner les ECCs activistes interviewés : « *Oui, je sais que je suis instrumentalisé. Mais je le sais. Je vais voir le DG pour obtenir des engagements de l'Ecole. Je m'en fous si ensuite je deviens un objet de communication. J'ai commencé à avoir du poids, de la légitimité : j'obtiendrai peut-être à long terme plus de ressources, la possibilité de recruter moi-même* ». Plusieurs insistent sur l'importance de la création de ses liens de confiance avec des responsables, même s'ils soulignent aussi que leurs départs obligent à refonder la relation.

En externe, il fait un usage offensif d'un capital social diversifié. Il est d'abord impliqué dans le monde académique. Comparativement aux autres membres du corps professoral de son Ecole de Commerce, il apparaît comme un chercheur de valeur et ce quelque soit le classement de son Ecole de Commerce (A ou B). Dans le premier cas, il a publié dans des revues de niveau 1 ou 2 du classement CNRS, il est membre de comités de lecture, de bureaux d'associations tant au niveau national qu'international. Dans le second, il a publié dans des revues de niveau 3 du classement CNRS, son rayonnement est national (membre de comités de lecture, de bureaux d'associations). L'ECC activiste apparaît comme un élément fort de la qualité académique de l'offre critique proposée par la direction de l'école dans ses formations.

L'ECC activiste dispose aussi de liens dans le monde entrepreneurial local, voire national. Ses positions institutionnelles internes, comme la présidence de l'association des professeurs, le statut de doyen lui ont permis de tisser des liens avec des décideurs au sein de la Chambre de Commerce.

DISCUSSION

Apports de la recherche

Partant du constat que la gestion de la tension idéologique (être membre d'une organisation dont on conteste l'orientation idéologique) des ECCs en Ecole de Commerce fut jusqu'ici essentiellement comprise comme synonyme de travail identitaire, solitaire et défensif dans un contexte hostile, cet article analyse ce qu'elle produit dans le fonctionnement de cette organisation (administratif, pédagogique et recherche). Plus précisément, ce travail répond à trois questions : Comment les ECCs gèrent leur tension idéologique et de quelle manière introduisent-ils des changements dans un système de reproduction aussi bien établi qu'une Ecole de Commerce ? Quelles stratégies sont mises en œuvre ? Quelles ressources sont mobilisées ?

Assimilant les ECCs à des radicaux tempérés (Meyerson & Scully, 1995), cette recherche montre qu'ils adoptent deux postures distinctes (oppositionnelle ou activiste) dans la gestion de leur tension idéologique. Ce résultat vient enrichir le débat au sein de la communauté critique entre tenants d'un engagement critique (Grey, 2007) et d'une distance critique (Rowlinson & Hassard, 2011). Plus précisément, l'examen de chaque posture permet de cerner à la fois « les conditions de possibilités » (Fournier et Grey, 2000) comme les difficultés de l'enseignement critique en Ecole de Commerce, voire d'envisager des pistes d'évolutions (Grey, 2007).

La posture activiste apporte une réponse à la question posée par plusieurs auteurs (Zald, 2002 ; Smith, 2008) de savoir s'il est possible aux ECCs de dépasser le statut de marginal et d'acquérir un rôle central dans le fonctionnement de leur Ecole de Commerce sans y perdre leur identité critique (Alvesson & Willmott, 1996 ; Voronov, 2008). Des ECCs activistes ont des responsabilités administratives (responsables de département, de laboratoires de recherche, doyens). Leurs actions se développent. Bien que conduits auprès d'un nombre restreint d'ECCs, nos entretiens montrent qu'il est possible non seulement de survivre, mais aussi d'exister en tant qu'ECCs, et d'avoir une action sur le « cours des choses ». Même si toutes les réalisations des ECCs (amélioration des conditions de travail du personnel) relatées ici ne sont pas de nature à changer sur le court terme le rôle des Ecoles de Commerce dans les systèmes de reproduction des élites et de l'ordre économique dominant, elles montrent que des formes d'intrusion dans les systèmes de décisions sont possibles. A défaut de pouvoir assurer l'émergence

d'Écoles de Commerce critiques (Grey, 2007), les ECCs peuvent acquérir une relative autonomie et influencer le fonctionnement de leurs institutions. Des résultats significatifs peuvent être avancés : existence de laboratoires et de cours (tronc commun comme électifs) critiques, pratiques de carrières plus justes, développement de la responsabilité écologique. Nos travaux, comme ceux de Dany (2009b), contredisent l'idée que seuls les travaux des auteurs « mainstream » comptent.

Notre recherche montre comment l'ECC activiste obtient ces résultats encourageants. Il est d'abord optimiste à l'égard des capacités d'évolution de l'École de Commerce. Sans nier que cette institution constitue le cœur de la reproduction d'idéologies (Lazuech, 1999 ; Thrift, 2005) auxquelles il n'adhère pas, il pense qu'il lui sera possible de faire évoluer de l'intérieur son fonctionnement. Dit autrement, il pense qu'il lui sera possible de trouver un partenaire ouvert au dialogue autour d'un projet intégrant ses valeurs critiques. Il ne perçoit pas la ligne hiérarchique ou le chercheur mainstream comme un adversaire, une personne dont on ne peut faire évoluer les positions. Dans ce cadre, son action s'inscrit dans deux horizons temporels différents. D'abord à court terme où il obtient de nombreux résultats. Des cours comme des programmes critiques apparaissent. Dans le champ de la recherche, il prend la direction de laboratoires, il intervient dans le recrutement de nouveaux collègues. Ensuite à long terme, il entreprend de rendre le fonctionnement de son École plus juste socialement, plus écologiquement responsable. Ces résultats constituent autant de micro-victoires qui permettent aux ECCs activistes d'une part de consolider leur identité et d'autre part de créer des solidarités autour de projets plus critiques sur le long terme. Sans nier la pertinence d'actions de court terme, il apparaît à l'ECC activiste qu'il n'est pas possible de pouvoir créer aisément des formations critiques sans dans un premier temps modifier à la base certains fonctionnements de cette institution. Loin d'être des victoires mineures survalorisées pour pallier l'absence de la mise en œuvre de changements critiques plus évidents à court terme, ces modifications sont vécues comme des étapes dans un cheminement ardu. L'ECC activiste accepte l'idée que son École de Commerce puisse être un exemple d'organisation perfectible, susceptible d'associer émancipation de ses membres et performance économique (Smith, 2008). En se positionnant comme un érudit engagé (Van de Ven et Johnson, 2006 ; Voronov, 2005), l'ECC s'éloigne d'une définition plus intransigeante du chercheur critique ne s'impliquant pas dans le management (Contu, 2009).

Ensuite, il souligne l'importance accordée au terrain de l'École de Commerce par rapport à celui de la société pour développer son action critique. Il fait de l'École de Commerce un terrain privilégié de l'action critique tant elle concentre les futurs dirigeants de demain. C'est donc un lieu privilégié pour réaliser des effets de leviers importants. En cela, cette posture s'inscrit dans le prolongement de nombreux travaux soutenant cette position (Perriton & Reynolds, 2004 ; Zald, 2002 ; Grey & Willmott, 2002 ; Ford et al, 2010). La dernière condition est la faible perception de tension idéologique de la part des ECCs activistes (Smith, 2008). Ils soulignent être pleinement en accord avec leurs val-

eurs tout en travaillant dans une Ecole de Commerce. On est loin des tensions identitaires décrites par Smircich (1986) ou Parker (2004).

Nos données montrent que ces orientations doivent s'inscrire dans un contexte porteur. Pour développer une posture activiste, l'ECC doit pouvoir compter sur trois éléments : une culture et un supérieur hiérarchique ouverts à la différence idéologique et un capital social diversifié. Ce résultat est important car si la littérature sur les radicaux tempérés (Meyerson, 2001, 2003 ; Courpasson & Thoenig, 2008) souligne l'importance des deux premiers éléments, peu de recherches sur les ECCs reprennent ce constat. Si Zald (2002) comme Smith (2008) suggèrent que la culture d'ouverture à la différence idéologique est essentielle pour l'action de l'ECC dans son Ecole de Commerce, rien n'est dit sur le rôle du manager. Dans leurs témoignages, Parker (2005) et Burrell (2009) ne font état d'aucun lien privilégié avec leur supérieur hiérarchique. Parker (2005) décrit ces relations comme difficiles. L'auteur craint que toute proximité avec les dirigeants de son Ecole le conduise à s'éloigner du corps enseignant, notamment critique, dont il se sent proche. Notre travail s'inscrit en faux contre cette vision. Au contraire, les ECCs activistes rencontrés valorisent le rôle tenu par ce manager qui, par ses conseils, son ouverture d'esprit, leur indique des voies d'actions, synonymes de réussites opérationnelles. On voit ici l'un des piliers de la mise en place d'espace de coproduction des changements dans lesquels les différentes parties présentes ne se perçoivent pas comme des ennemis irréductibles mais comme des acteurs aux intérêts divergents cependant capables de trouver un accord (Courpasson et al, 2011).

A ces deux ressources contextuelles, notre travail ajoute la mobilisation d'un capital social diversifié que l'ECC activiste utilise offensivement, c'est-à-dire pour faire avancer ses idées dans son Ecole de Commerce. On retrouve ici le rôle de l'implication dans le monde académique (Tinker, 2002 ; Zald, 2002), le niveau de publication (Perriton et Reynolds, 2004 ; Smith, 2008) identifiés par la littérature sur les ECCs, comme le rôle du réseau l'est par celle sur les radicaux tempérés (Meyerson & Scully, 1995 ; Meyerson, 2001, 2003 ; Courpasson & Thoenig, 2008). Cependant, si jusqu'ici la littérature sur les ECCs en Ecole de Commerce fait du capital social un moyen pour l'ECC de maintenir son identité critique menacée (Smircich, 1986 ; Perriton et Reynolds, 2004), notre travail en propose une lecture offensive. Ce travail montre que l'ECC s'appuie sur son capital social pour faire progresser ses idées, ses valeurs et non pour seulement les défendre. Il cherche à gagner en influence dans son organisation. De surcroît, alors que la littérature insiste sur l'homogénéité du capital social, notre travail souligne au contraire sa diversité. C'est cette capacité à mobiliser, à faire entrer en résonance des sphères très différentes (monde de la recherche national et international, monde entrepreneurial local et national) qui fonde la dynamique de changement des ECCs activistes. Notre travail est aussi riche d'apports dans son analyse des stratégies. La posture activiste voit se développer trois stratégies : logique des petits pas, afficher sa différence idéologique calmement et organiser des actions collectives. Un véritable sens politique est à l'œuvre. La

capacité à articuler les dimensions collectives et individuelles comme administratives, pédagogiques et de recherche témoigne d'une réalité jusqu'ici non décrite dans la littérature sur l'enseignement et la recherche critique. Ceci constitue un réel apport de cette recherche. Se fondant sur leurs expériences de managers, Parker (2004) et Burrell (2009) soulignent les tensions liées à la position managériale pour un ECC. Même si cela leur apparaît comme une évidence de tenir ce type de poste pour faire avancer leurs idées, ils restent vagues sur les modalités pratiques de la création de légitimité de pratiques nouvelles dans un système aussi bien établi qu'une Ecole de Commerce. Cette recherche met au jour que l'ECC activiste est capable de construire du sens collectif autour de projets partagés par la diversité des salariés d'une Ecole de Commerce (personnel administratif et corps professoral) et d'analyser l'agenda stratégique des décideurs.

A l'inverse, la posture oppositionnelle nous montre un ECC qui cherche à rester « un intrus du dedans ». On retrouve ici le positionnement décrit par les autonomistes critiques (Harney, 2007 ; Rowlinson & Hassard, 2011) pour qui il n'est pas possible de faire évoluer les Ecoles de Commerce de l'intérieur. L'essentiel des actions critiques doit donc être mené à l'extérieur des Ecoles de Commerce au niveau de la société. Cette fracture conduit l'ECC activiste à ressentir une profonde tension idéologique à l'image de ce que décrivent Smircich (1986) ou Parker (2004). Cette dernière débouche sur des résultats modestes quant à l'introduction de voies alternatives aux pratiques existantes (amélioration de quelques situations personnelles, conversion de quelques étudiants aux valeurs critiques). L'ECC radical est mis à la marge et subi des coûts professionnels (moins évolution professionnelle) et personnels (stress, frustration) importants. Il s'investit dans la sphère sociétale plutôt que dans le monde académique. Pour tenir ce positionnement délicat (Perriton et Reynolds, 2004), l'ECC radical développe des stratégies conflictuelles ou de retrait (entrer en conflit au sein de l'Ecole de Commerce, exister clandestinement en tant qu'ECC radical). Il s'appuie sur un usage défensif de ses ressources (capital social spécialisé, qualité pédagogique perçue par les étudiants, époque de son insertion dans l'Ecole de Commerce).

Sans nier l'existence des résultats produits par la posture oppositionnelle, il convient de noter leur modestie face aux coûts personnels supportés par ces ECCs radicaux. Peu d'enseignements peuvent être retirés de cette posture oppositionnelle par rapport à la problématique de cet article : Qu'est ce que la gestion de la tension idéologique des ECCs engendre comme changements dans un système de reproduction aussi bien établi qu'une Ecole de Commerce ? Avec cette posture, la réponse à cette question se résume comme nous l'avons vu au traitement plus juste de quelques cas isolés et à une qualité d'enseignement perçue par les étudiants élevée. A ce niveau, la stratégie la moins conflictuelle (exister clandestinement) apparaît fournir de meilleurs résultats qu'entrer en conflit avec l'Ecole de Commerce. Ces résultats viennent enrichir plusieurs travaux (Watson, 2001 ; Perriton & Reynolds, 2004 ; Parker, 2003, 2004) en donnant à voir concrètement les actes entrepris par ces ECCs radicaux. Ils montrent aussi que cette posture

oppositionnelle peut conduire l'ECC à envisager de partir, voire à partir effectivement.

Perspectives et limites

Avec 17 cas nous ne pouvons pas prétendre avoir épuisé toutes les situations possibles. Il existe sans aucun doute plus de diversité parmi les ECCs en Ecoles de Commerce que celle relatée ici qui oppose les « radicaux » aux « activistes ». Il conviendrait d'approfondir l'analyse à partir d'un échantillon plus important. Ainsi, ne pourrait-il pas exister des ECCs radicaux très négatifs par rapport à leur Ecole de Commerce mais ayant des publications significatives les rendant « intouchables » ?

Plus globalement, ce travail donne une réalité concrète au second scénario de Grey (2007) sur l'avenir et les possibilités d'existence des ECCs en Ecoles de Commerce, celui de l'engagement. Il montre qu'il est possible de tirer le centre de gravité des débats au sein de l'Ecole de Commerce vers une direction plus critique. Cependant, il s'agit d'aller plus loin dans ce que Smith (2008) décrit comme l'orientation clé des ECCs activistes: « *jouer le jeu jusqu'à ce que le courant critique soit en mesure de changer les règles du jeu* » (p.23). Plusieurs orientations sont suggérées ici.

La première demeure la prise de contrôle du recrutement. Sur ce point, loin d'être un obstacle la contrainte de la publication qui s'étend dans les Ecoles de Commerce peut devenir un atout. Nos données incitent à penser que les ECCs ayant une posture activiste en Ecoles de Commerce accroissent leur capacité à peser sur les décisions dans leurs institutions grâce à leurs publications. Faire vivre une communauté scientifique critique, c'est-à-dire participer à des congrès, à des comités de lecture afin de faire progresser dans les classements les revues critiques, apparaissent à ces ECCs activistes comme des tâches essentielles pour accroître leur influence dans leurs institutions. De la même manière, nos données suggèrent que le passage de l'Habilitation à Diriger des Recherches, comme les co-écritures avec de jeunes chercheurs, permettront l'éclosion d'un nombre de chercheurs critiques plus important ayant une légitimité scientifique forte. Leur recrutement sera facilité. En outre, l'émergence de cette même contrainte de publication dans les Universités peut amener des ECCs désireux de publier à quitter ces institutions sans moyens pour financer leurs travaux pour venir dans les Ecoles de Commerce poursuivre leurs recherches.

La seconde orientation est la poursuite de l'investissement managérial, au risque de s'offrir à la critique de plus radicaux (Harney, 2007 ; Contu, 2009 ; Rowlinson & Hassard, 2011). Grey (2007) décrit cette évolution dans son troisième scénario de la prise de contrôle des Business Schools. Il lui apparaît évident qu'en devenant le mainstream dans ces institutions, les ECCs activistes seront la cible de nouvelles formes de critiques. L'article de Rowlinson et Hassard (2011) en est un exemple frappant. Les auteurs, se définissant comme des critiques autonomes, questionnent sévèrement les ECCs activistes en Business Schools. Ils soulignent la faiblesse des résultats obtenus après 30 années d'investissement dans ces institutions, notamment dans le domaine

administratif. Il demeure que si l'Ecole de Commerce critique n'est pas encore là, des ECCs activistes ont des responsabilités administratives (responsables de département, de laboratoires de recherche, doyens). Leurs actions se développent. Il s'agit maintenant de franchir une étape et d'accéder au statut de cadres dirigeants dans ces institutions. Le saut est important mais réalisable. Notre travail nous laisse à penser que dans plusieurs cas cela semble envisageable. Bien évidemment, tant des travaux comme ceux de Rowlinson et Hassard (2011) que des témoignages d'ECCs radicaux sur les trajectoires des plus activistes nous amènent à souligner la pression identitaire pouvant peser sur ces ECCs acceptant ce nouveau défi managérial. C'est pourquoi nous pensons que l'avenir des ECCs en Ecole de Commerce passe aussi par une intensification des liens entre ECCs activistes d'institutions différentes. Plusieurs ECCs activistes nous ont affirmé avoir des liens entre eux. Certains apparaissent comme des modèles et assument ce rôle. Ils donnent des conseils sur la manière de mener à bien la mise en place d'un programme critique ou fournissent des contacts d'intervenants extérieurs pertinents. Ils suggèrent aussi des pistes de réflexion critiques audibles par les directions.

Ce travail comporte plusieurs limites qui peuvent constituer autant de pistes de recherche fructueuses. La première se rapporte aux ressources et stratégies décrites. Même si nous nous sommes appliqués à les décrire le plus finement possible, des approfondissements sont envisageables. Sur ce point, un travail analysant l'impact du rôle du manager ou de la culture d'ouverture sur la capacité à agir dans la posture activiste nous semble porteur d'ouvertures fécondes. Pour le manager, nous avons pu constater que dans deux cas sa disparition a conduit à saper la légitimité du travail de conviction de l'ECC. Ce dernier a dû recréer un capital confiance. Pire encore, dans un cas, l'arrivée d'une personne opposée à son travail de « *subversion idéologique* » selon les termes de l'ECC, l'a rendu impossible. Une recherche prenant comme terrain d'étude les effets du changement du responsable de département, du doyen ou du directeur de l'Ecole de Commerce pourrait permettre d'approfondir ce point. Identifier les effets des différents niveaux, voire analyser des combinaisons (départ du doyen et de la direction de l'Ecole) nous apparaît comme particulièrement fécond. Pour la culture d'ouverture, il serait intéressant de mener un travail longitudinal sur les effets de l'internationalisation croissante des corps professoraux. Plusieurs ECCs soulignent que la quasi-totalité de ces profils adhèrent au modèle du mainstream. Leur taux de turnover élevé rend problématique la réalisation des stratégies de changement des ECCs activistes qui supposent de s'inscrire dans un temps long. Il nous semble aussi que de mieux cerner le rôle des mentors dans la dynamique de conviction serait une piste féconde que notre travail n'a pas pu développer. Cette orientation pourrait permettre de comparer les apports des différentes formes de soutien social, qu'il soit interpersonnel (manager et mentor) ou collectif (réseau et culture de l'Ecole de Commerce).

La seconde piste de recherche prometteuse est la prise en compte de la trajectoire professionnelle du chercheur critique. Plusieurs élé-

ments nous amènent à voir du potentiel sur ce point. Le premier est la migration croissante d'universitaires vers les Ecoles de Commerce. Le second est l'importance de cette variable dans la posture adoptée par les ECCs en Business Schools en Grande Bretagne. Pour Rowlinson et Hassard (2011) les Business Schools sont le refuge d'ECCs activistes fuyant le secteur privé où ils ne peuvent plus se développer professionnellement tant leurs valeurs sont différentes de celles des entreprises (Zizek, 2007). Sur la base de nos données, il nous est impossible d'avancer de telles affirmations pour le cas français. Aucun de ces ECCs activistes n'a tenu de tels propos. Néanmoins, il nous semble pertinent d'envisager une comparaison entre les ECCs en Ecole de Commerce et ceux en Business Schools sur cette dimension de la trajectoire professionnelle.

Enfin, il nous apparaît pertinent de nous intéresser aux liens entre les ECCs des deux postures. Plus précisément, comment les ECCs activistes gèrent les plus radicaux ? Rowlinson et Hassard (2011), comme Harder (2004), témoignent de la difficulté à faire des choix en tant que managers avec des collègues critiques. Il conviendrait ici de réaliser plusieurs études de cas en interrogeant les deux profils au sein d'une même Ecole de Commerce. Cela pourrait permettre d'identifier tant les dimensions d'accords que les points de conflits. Cette réflexion pourrait amener à étudier les obstacles comme les apports des actions menées en dehors de l'Ecole de Commerce par les ECCs radicaux à la création d'une légitimité interne pour les analyses critiques.

François GRIMA est Maître de Conférence à L'UPEC et professeur associé à Reims Management School. Membre de l'IRG, ses travaux de recherche portent notamment sur la gestion des conflits de rôles et les transitions de carrière dans des contextes difficiles.

Remerciements :

Nous tenons à remercier les trois évaluateurs anonymes et Françoise Dany pour la qualité de leurs suggestions tout au long du processus d'évaluation. Aussi, ce travail n'aurait pu être mené à son terme sans le soutien et l'extrême disponibilité de plusieurs enseignants-chercheurs critiques en Ecoles de Commerce. Merci à eux.

REFERENCES

- Adler, P. (2008).
CMS: Resist the Three Complacencies. *Organization*, 15(6), 925-926.
- Adler, P., Forbes, L., & Willmott H. (2008).
Critical Management Studies. In J. Walsh & A. Breif, *The Academy of Management Annals* (pp. 119-179). London: Routledge.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996).
Making Sense of Management: A critical Introduction. London: Sage.
- Barney, R. (1997).
Higher Education: a Critical Business. Buckingham: Open University Press.
- Bertaux, D. (2001).
Les récits de vie. Paris: Nathan.
- Bourdieu, P. (1989).
La Noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps. Paris: Minuit.
- Burrell, G. (2009).
Handbooks, Swarms, and Living Dangerously. In M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 551-62). Oxford: Oxford University Press.
- Clegg, S., Kornberger, M., Carter, C., & Rhodes, C. (2006).
For Management? *Management Learning*, 37(1), 7-27.
- Cohen, J. (1960).
A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Cohen, L., & Mallon, M. (2001).
My brilliant career? Using stories as a Methodological Tool in Careers Research., *International Studies of Management and Organizations*, 31(3), 48-68.
- Cooke, B. (2008).
If Critical Management Studies is your problem.... *Organization*, 15(6), 912-914.
- Contu, A. (2009).
Critical Management Education. In M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 536-550) Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Courpasson, D. Dany, F., & Clegg, S. (2011).
Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science*, forthcoming, 1-19.
- Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008).
Quand les cadres se rebellent. Paris : Vuibert.
- Courpasson, D. & Golsorkhi, D. (2011).
Power and resistance : Variations on "what's going on politically in anda round organizations?". *M@n@gement*, 14(1), 1-46.
- Creed, D. (2003).
Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-1536.
- Cunliffe, A., Forray, J., & Knights, D. (2002).
Considering Management Education: Insights from Critical Management Studies. *Journal of Management Education*, 26(5), 489-495.
- Cunliffe, A. (2008).
Will You Still Need Me...When I'm 64 ? The Future of CMS. *Organization*, 15(6), 936-938.
- Cunliffe, A., & Linstead, S. (2009).
Introduction : Teaching from Critical Perspectives. *Management Learning*, 40(1), 5-9.
- Czarniawska, B. (2001).
Having Hope in Paralogy. *Human Relations*, 54(1), 13-21.
- Dany, F. (2009a).
Comment échapper aux dérives managériales ? Des apports des auteurs critiques pour la recherche en GRH. *Economies et Sociétés*, 43(12), 2153-2184.
- Dany, F. (2009b).
Recherche critique en GRH et critique de la recherche : un voyage au cœur de la littérature qui met à mal certaines idées reçues. In D. Golsorkhi, I. Huault & B. Leca (Eds.), *Les approches critiques de management* (pp. 307-328). Laval, France: PUL.
- Dehler, D. (2009).
Projects and Possibilities of Critical Management Education: Critical Beings and a Pedagogy of Critical Action. *Management Learning*, 40(1), 31-49.
- Edmondson Bell, E., Meyerson, D., Nkomo, S., & Scully, M. (2003).
Interpreting Silence and Voice in the Workplace. *The journal of applied behavioural science*, 39(4), 381-414.
- Essers, C., & Benschop, Y. (2007).
Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands. *Organization Studies* 28(1), 49-69.

- Ford, J., Harding, N., & Learmonth, M. (2010). Who is it that Would Make Business Schools More Critical ? Critical Reflections on Critical Management Studies. *British Journal of Management*, 21, 71-81.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Goodley, D., Lawthorn, R., Clough, P., & Moore, M. (2004). *Researching Life Stories: Method, Theory and Analyses in a Biographical Age*. London: Routledge Falmer.
- Grey, C. (2002). What are the Business School for? On Silence and Voice in Management Education. *Journal of Management Education*, 26(5), 496-511.
- Grey, C., & Willmott, H. (2002). Contexts of CMS. *Organization*, 9(3), 411-418.
- Grey, C. (2004). Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, 3(2), 178-186.
- Grey, C. (2007). Possibilities for Critical Management Education and Studies. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 463-71.
- Harney, S. (2007). Socialization and the business school. *Management Learning*, 38(2), 139-153.
- Huault, I., & Golsorkhi, D. (2006). Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique en Sciences de Gestion. *Revue Française de Gestion*, 32(165), 15-34.
- Kirton, G., Greene, A., & Dean, D. (2007). British diversity professionals as change agents – radicals, tempered radicals or liberal reformers? *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1979-1994.
- Lazuech, G. (1999). *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage.
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. *Organization*, 15(1), 97-119.
- Memmi, A. (1965). *The Colonizer and the Colonized*. Boston: Beacon Press.
- Meyerson, D. (2001). *Tempered Radical: How People Use Difference to Inspire Change at Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyerson, D. (2003). *Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyerson, D., & Scully, M. (1995). Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 6(6), 585-600.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*. Paris : Editions d'Organisation.
- Parker, M. (2002). *Against Management*. Oxford: Polity.
- Parker, M. (2003). Introduction: Ethics, Politics and Organizing. *Organization*, 10(2), 187-203.
- Parker, M (2004). Becoming Manager – or, the Werewolf Looks Anxiously in the Mirror, Checking for Unusual Facial Hair. *Management Learning*, 35(1) 45-59.
- Patriotta, G., & Starkey, K. (2008). From utilitarian morality to moral imagination: Reimagining the business school. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 319-327.
- Perriton, L., & Reynolds, M. (2004). Critical Management Education: From Pedagogy of Possibility to Pedagogy of Refusal. *Management Learning*, 35(1), 61-77.
- Pesqueux, Y. (2007). La gestion, exception sectorielle ou prototype de la 'privatisation' de l'enseignement supérieur? *Revue française de gestion*, 9/10(178-179), 43-54.
- Reedy, P. (2003). Together We Stand? An Investigation into the Concept of Solidarity in Management Education. *Management Learning*, 34(1), 91-109.
- Rowlinson, M., & Hassard, J. (2011). How come the critters came to be teaching in business schools? Contradictions in the institutionalization of critical management studies. *Organization*, 18(5), 673-689.

- Smircich, L. (1986).
Can a Radical Humanist Find Happiness Working in a Business School? Paper presented at the symposium Alignment in the Development of Social Science – Towards a New Role for Organizational Development, Annual Meetings of the Academy of Management, Chicago.
- Smith, W. (2008).
Critical Management Studies: Accountability and Authenticity. *Critical Sociology*, 34(1), 15-28.
- Snell, R., & James, K. (1994).
Beyond the Tangible in Management Education and Development. *Management Learning*, 17(1), 43-64.
Speaking Out on Critical Management Studies. *Organization*, 15(6), 911, 2008.
- Stookey, S. (2008).
The future of Critical Management Studies: Populism and Elitism. *Organization*, 15(6), 922-924.
- Tinker, T. (2002).
Disciplinary spin. *Organization*, 9(2), 419-427.
- Townley, B. (1993).
Performance Appraisal And The Emergence Of Management. *Journal of Management Studies*, 30(2) 221-238.
- Thrift, N. J. (2005).
Knowing capitalism. London: Sage.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006).
Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Voronov, M. (2008).
Toward Engaged Critical Management Studies. *Organization*, 15(6), 939-945.
- Walsh, J., & Weber, K. (2002).
The Prospects for Critical Management Studies in the American Academy of Management. *Organization*, 9(3), 402-410.
- Watson, T. (2001).
Beyond Managism: Negotiated Narratives and Critical Management Education in Practice. *British Journal of Management*, 12(4), 385-396.
- Watson, T. (2004).
HRM and Critical Social Science Analysis. *Journal of Management Studies*, 41(3), 447-467.
- Watson, T. (2007).
HRM, critique, pragmatism and the sociological imagination. Paper presented at the fifth conference on “Critical Management Studies”, Manchester.
- Weber, M. (1949).
The methodology of the Social Sciences. (E.A. Shils & H.A. Finch, Ed. & Trans.). New York: Free Press.
- Weick, K. (1984).
Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49.
- Willmott, H. (2008).
Critical Management and Global Justice. *Organization*, 15(6), 927-931.
- Zald, M. (2002).
Spinning Disciplines: Critical Management Studies in the Context of the Transformation of Management Education, *Organization*, 9(3) 365-85.
- Žižek, S. (2007).
Resistance is Surrender. London: London Review of Books.